Connecting with Canadians:

Pursuing Service Transformation

Final Report
of the Government On-Line
Advisory Panel
December 2003

Connecting with Canadians:
Pursuing Service Transformation

Final Report of the Government On-Line Advisory Panel

To the President of the Treasury Board of Canada
December 2003

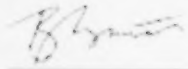
104-02926/

Table of Contents

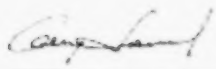
	Executive Summary	**5**
I.	**Introduction**	**9**
II.	**Making a Difference: *A Vision of Service Transformation***	**12**
	(a) GOL and beyond: Taking service to the next level	*12*
	(b) Lessons from other organizations	*14*
	(c) Service transformation scenarios	*17*
	(d) Pursuing service transformation	*20*
III.	**Key Challenges: *Why Government Must Transform***	**22**
	(a) Meeting increasing service demands and changing citizen needs	*22*
	(b) Working together to serve Canadians	*26*
	(c) Laying the foundations for long-term prosperity	*28*
	(d) Renewing government's relevance	*30*
IV.	**Pursuing Service Transformation: *Conclusions and Recommendations***	**32**
	1. Leadership, Management, and Governance	*33*
	2. Implementation Strategies	*33*
	3. Public Service Engagement	*34*
	4. Communication and Marketing	*34*

Pursuing Service Transformation

Members of the Government On-Line Advisory Panel



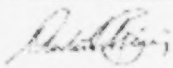
Barbara Stymiest
CEO
TSX Group
Co-Chair, GOL Advisory Panel



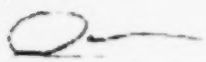
Guy Savard
Vice-Chairman of the Board and Chairman of the Board for Quebec Operations, Merrill Lynch Canada
Co-Chair, GOL Advisory Panel

Hicham Adra
Senior Vice-President
CGI

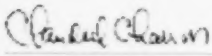
Bill Bergen
Former President and CEO
Information Technology Association of Canada



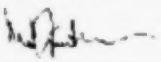
Andrew K. Bjerring
President and CEO
Canarie Inc.



Jim Carroll
President
J. Carroll Consulting

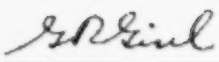


Claude-Yves Charron
Vice-recteur de l'Université du Québec à Montreal, UQAM, et Secretaire general ORBICOM

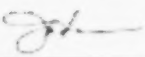


Mel Fruitman
President and CEO
Consumers' Association of Canada

Robert J. Giroux
President
Association of Universities and Colleges of Canada



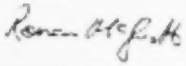
Grant Gisel
CEO
Sierra Systems



James Knight
CEO
Federation of Canadian Municipalities

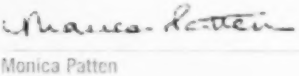
Luce Lapierre
Directrice
Federation canadienne pour l'alphabétisation en français

Don McCreesh
Senior Vice-President
Corporate Human Resources
Celestica

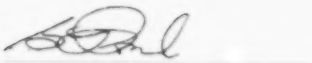


Ronan McGrath
President, Rogers Shared Services, CIO, Rogers Communications Inc.

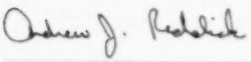
Robert S. Morine
Vice-President and Genral Manager, Public Sector
IBM Canada



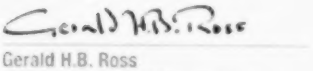
Monica Patten
CEO
Community Foundations of Canada



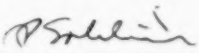
Gerald L. Pond
Partner
Mariner Telecom



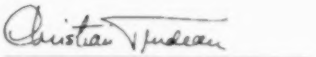
Andrew Reddick
Research Officer, e-Government
National Research Council of Canada



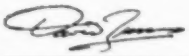
Gerald H.B. Ross
Dean of Faculty of Management
McGill University



Jean-Pierre Soublière
President
Anderson Soublière Inc.



Christian Trudeau
President and Chief Operating Officer
BCE Emergis



David Zussman
Executive Vice President and Chief Operating Officer
EXOS Research Associates Inc.

Executive Summary

In the 1999 Speech from the Throne, the federal government announced its intention to become a model user of information technology and the Internet, and set the goal of *"being known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing."*

The Government On-Line Advisory Panel (GOLAP) was established in September 2001 with a mandate to advise the President of the Treasury Board on a wide range of issues related to this objective.

In our Second Report, *Transforming Government to Serve Canadians Better (December 2002)*, we urged the government of Canada to take immediate action to change the way it operates, in order to meet the increasing demands and changing needs of Canadians for government services.

The changes we envisage are part of the overall task of government renewal, which has several distinct challenges:

- engaging citizens more fully in governance processes, not just at election time, but throughout the governance cycle that runs from policy formulation to program planning, service delivery, and performance evaluation;
- revitalizing Parliament, so that MPs are better informed about the issues they face and participate more effectively in policy-making and administrative oversight;
- transforming government services with the active involvement of all stakeholders;
- reforming the inner workings of government in order to improve the efficiency of internal services;
- recruiting, developing and retaining public servants with the knowledge, skills and abilities required to transform the public service into an innovative, citizen-focused organization.

A successful response to each of these challenges is necessary to renew the federal government. We concluded that our panel could add the most value to the renewal process if we focused our recommendations on the area we know best – service transformation.

Adopting a client-driven approach is the key to service transformation, whether in the public, private or voluntary sector. In our Second Report we recommended that the federal government should commit to citizen-centric service as an urgent priority, and transform its organizational "silos" into an integrated, multi-channel, multi-service delivery network operating across programs, departments and jurisdictions.

One year later, we cannot overstate how important it is for the federal government to hear, understand and act on these recommendations.

If the federal government transforms its services along the lines we recommend, it will improve the efficiency of its operations and provide higher

quality services to Canadian citizens and businesses. Canada will be branded internationally as a service leader, and positioned to compete effectively for skilled immigrants and new investments.

If the federal government does not transform its services, they will deteriorate in the face of rising demands resulting from demographic, economic and social trends. As services deteriorate, government will lose its relevance to Canadians.

To renew the relevance of government by connecting it with the needs of Canadians, the federal government must do four things in the area of service transformation.

1. LEADERSHIP, MANAGEMENT AND GOVERNANCE

Our experience tells us that it will be impossible for the federal government to transform its services without strong leadership from the very highest levels of the government and public service.

We therefore recommend that the Prime Minister should:

- *assume responsibility for leading the federal government's service transformation initiative, or assign this responsibility to the Deputy Prime Minister;*
- *ensure that this responsibility includes the authority to plan, reallocate, control and monitor the use of human, financial and material service delivery resources in all federal government departments and agencies;*
- *mandate a central agency of the public service to support all aspects of the service transformation initiative;*
- *ensure that service transformation objectives are included in the annual management contracts of Deputy Ministers, and that they are held accountable for achieving these objectives by the Clerk of the Privy Council;*
- *ensure that service transformation objectives are reported to Parliament, and that Parliament has the ways and means necessary to hold the government as a whole, and individual Ministers as appropriate, accountable for the achievement of these objectives.*

2. IMPLEMENTATION STRATEGIES

The Government On-Line (GOL) initiative has enhanced the delivery of the most commonly-used federal government services by making them available on-line. The uptake of these services, the demonstrated satisfaction of users, and Canada's acknowledged leadership in e-government have validated the government's approach to on-line service delivery.

Beyond these achievements, GOL has laid the foundations for service transformation by segmenting the services provided to key client groups and developing a common service platform for all federal departments and agencies.

The federal government must build on the success of GOL by implementing an integrated service delivery network that offers a similar quality of service over the Internet, on the phone, in person or through the mail, and which operates seamlessly across

different programs, departments and orders of government. A key part of this challenge is to transform the internal services that are provided within the federal government.

We therefore recommend that the federal government should:

- *review the current public and internal service delivery responsibilities and resources of all federal government departments and agencies in relation to the needs of its different client groups;*
- *develop a long-term plan for transforming the federal government's public and internal services over the next 5 to 10 years by rationalizing responsibilities, reorganizing operations, and reallocating resources among the departments and agencies involved in serving the needs of each one of these client groups, in order to break down the barriers that currently exist between these departments and agencies;*
- *as part of this plan, identify high priority service areas where transformation will deliver the greatest benefits to Canadians by improving the efficiency and increasing the effectiveness of federal government services;*
- *develop a common approach to service transformation, based on a common technical platform, that would be implemented in all service areas and by all federal government departments and agencies;*
- *as part of this common approach, ensure that all federal government services are accessible through a single service "window" that may be opened on-line, over the phone, in person, or through the mail, and that clients have access to similar information at comparable levels of quality, regardless of the channel chosen;*
- *validate this common approach through service transformation pilot projects;*
- *monitor the implementation of the service transformation plan and allocate new resources as required to transform services in high priority areas.*

3. PUBLIC SERVICE ENGAGEMENT

To successfully transform its services, the federal government must fully engage the members of the public service in the initiative, so that they are committed to its success and become active partners in its implementation.

To foster this commitment, the federal government must communicate the need for service transformation to its employees, along with the opportunities it presents to serve Canadians better. It must ensure that the public service has the capacity to deliver existing services in new ways and to innovate in response to Canadians' changing needs. It must create incentives to improve the efficiency and effectiveness of service delivery, and reward success in service transformation.

We therefore recommend that the service transformation initiative should:

- *include as a central objective, the revitalization of the public service, so that it becomes an innovative, citizen-centred organization whose members are committed to the goal of service*

transformation and have the capacity to continuously improve the quality and efficiency of the services they provide;

- *identify the barriers to achieving this objective and take all necessary measures to ensure that the federal government recruits, develops, rewards, and retains public servants with the knowledge, skills and abilities required to transform the services they provide, whether directly to Canadian citizens, communities, businesses, and non-Canadians, or internally;*
- *establish a centre of expertise in service transformation to monitor the progress made by government departments and agencies and to provide advice and assistance in developing and implementing service transformation strategies and programs.*

4. COMMUNICATION AND MARKETING

The onus for achieving service transformation clearly falls on the shoulders of the government and the public service. However, the success of the initiative depends on the active involvement and support of four other stakeholder groups – Members of Parliament, Canadian citizens, Canadian businesses, and the media.

The federal government's initiative must ensure that these groups are fully informed about the challenges and opportunities presented by service transformation, and that they are able to contribute to its success. This initiative must be led by the Prime Minister.

We therefore recommend that the service transformation initiative, supported by a government-wide communications and marketing strategy, should include:

- *targeted communication plans designed to ensure that Members of Parliament, Canadian citizens, businesses and the media are informed about the rationale for the service transformation initiative, as well as its goals, scope and methods;*
- *a marketing plan designed to ensure that federal government clients, particularly among the general public, are encouraged to become active partners in the service transformation initiative, through incentives to adopt more efficient communication channels wherever possible;*
- *two-way communication mechanisms that provide Parliamentarians, citizens and businesses with opportunities to provide feedback on the service transformation initiative, and to suggest measures that will help improve the design and delivery of federal government services.*

1 INTRODUCTION

In the 1999 Speech from the Throne, the federal government announced its intention to become a model user of information technology and the Internet, and set the goal of *"being known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information services on-line at the time and place of their choosing."*

The Government On-Line Advisory Panel (GOLAP) was established in September 2001 with a mandate to advise the President of the Treasury Board on a wide range of issues related to this objective.

Although GOLAP members come from different professional backgrounds in the academic, high-tech, private and voluntary sectors, we have three things in common:

- with some notable exceptions, we are not experts in government;
- many of us, however, have considerable experience and expertise in how organizations can use information and communications technologies (ICTs) to change the way they do business, in order to provide better service to their clients or members;
- regardless of background, all of us are passionately committed to helping the federal government improve the service it provides to Canadian citizens and businesses.

We quickly came to the conclusion that the GOL initiative is about much more than putting federal government services on-line. As we stated in our First Report of April 2002,

> *"...we have been struck by the sweeping potential of this initiative both for the direct changes it is starting to bring and as a catalyst for far broader indirect change. Because this initiative, in its essence, involves changing the ways Canadians communicate with each other and their government, it has the potential to change – and in largely unpredictable ways – the most basic relationships that underpin our society. [...] All of this implies that government must be not simply restructured but reconceived to accommodate, but just as important to anticipate, the waves of change that will erode traditional relationships even as new ones are created."*

These waves of change are being generated by profound shifts in the structure of our economy and society. These shifts are transforming relationships between Canadians, and between Canada and the rest of the world.

All developed countries, including Canada, are moving from an era in which their economies were based on the advantages they enjoyed as a result of their natural endowments in agriculture, resources and manufacturing, to an era in which their economies are primarily based on the generation

and application of knowledge to improve innovation, productivity and competitiveness in all economic sectors, particularly in the burgeoning services sector.

Information and communication technologies (ICTs) and the Internet have been key enablers in the transition from the agricultural-industrial to the information-knowledge era. As well as making it possible to create new industrial sectors and to transform existing structures, ICTs have helped break down the barriers that formerly separated different countries, peoples and cultures.

Like other organizations in the private and voluntary sectors, government must be transformed to serve the needs of Canadians in this new environment. It will quickly lose its relevance if it clings to opaque, slow-moving, overly-hierarchical industrial-age structures and processes – while the rest of the world fast-forwards into new ways of working, living and communicating based on global networks that deliver results with a speed, quality, scope and scale previously unattainable, and often unimaginable.

Renewing government for this new environment is a complex, multi-dimensional challenge that is currently the subject of widespread analysis, discussion and debate. It includes:

- engaging citizens more fully in governance processes, not just at election time, but throughout the governance cycle that runs from policy formulation to program planning, service delivery, and performance evaluation;
- revitalizing Parliament, so that MPs are better informed about issues facing them, and participate more effectively in policy-making and administrative oversight;
- transforming government services by committing to a user-centric approach and actively involving Parliamentarians, public servants and the general public in the service transformation process;
- reforming the inner workings of government in order to improve the efficiency of internal services;
- recruiting, developing and retaining public servants with the knowledge, skills and abilities required to transform the public service into an innovative, citizen-focused organization.

While recognizing that a successful response to each one of these challenges is necessary to transform government as a whole, we concluded that our panel could add the most value to the current debate about government renewal if we focused our report and recommendations on the area we know best – service transformation and the organizational changes needed to achieve it.

From this perspective, we welcomed the federal government's 2002 decision to integrate its Government On-Line and Service Improvement Initiatives under a single responsibility centre, since this will facilitate a truly "citizen-centric" initiative focused on identifying the needs of Canadians and on using technology to meet them.

Connecting with Canadians

The discussions we have held over the past two years with Ministers, the Chief Information Officer, other senior government officials, and independent experts have helped us to appreciate the complexity of the challenges facing the federal government as it moves forward with its on-line service delivery and service improvement initiatives.

Our collective experience suggests that to respond successfully to these challenges, the federal government must be guided by a compelling vision – a vision of how its services could be delivered differently in a world being reshaped by information and communications technologies (ICTs) – a vision of why these services must be transformed, to serve the needs of Canadians better now and in the future.

In our Second Report, *Transforming Government to Serve Canadians Better*, we tried to give a sense of the vision we believe is needed when we said that:

> *"Government On-Line is but a part of a much broader issue – the total transformation of how governments organize to provide services and information in the future both to the users of their services as well as for their own internal operations."*

The key to service transformation – whether in the public, private or voluntary sector – is to put the client first, and to focus organizational resources on identifying and serving the specific needs of individual clients or groups of clients as efficiently and effectively as possible, while taking maximum advantage of the transformative potential of ICTs.

Following its publication, we had an opportunity to discuss our Second Report with the President of the Treasury Board, her colleagues in Cabinet, Officers of Parliament, Deputy Ministers, and GOL Leads from different government departments and agencies.

We found that all of these audiences were interested in our views and generally receptive to our recommendations. However, we are not certain that we succeeded in fully communicating the magnitude of the challenge facing the federal government, the importance of a successful response, or the sense of urgency that should underlie the government's service transformation initiative.

In our final report, we therefore decided not to break new ground but instead to go into greater depth on the themes addressed in our previous reports, by giving answers to the following questions:

- What will be different for Canadian citizens, communities, and businesses when government services have been transformed?
- What are the key challenges facing the government as it seeks to transform its services?
- What should the government do to respond to these challenges?

The following three chapters address each of these questions in turn.

II MAKING A DIFFERENCE: *A Vision of Service Transformation*

A. GOL AND BEYOND: *Taking service to the next level*

The federal government's 1999 commitment to ensuring that Canadians would be able to access all government services on-line at a time and place of their choosing set the foundations for the Government On-Line initiative.

The government stated that it intended to accomplish its goal by 2005. In fact, many of the major objectives of GOL have already been achieved, and the program is well on its way to a successful completion by the target date. In particular:

- all government departments and agencies have web sites with a common "look and feel";
- the Government of Canada website (canada.gc.ca) provides one-click access to three main service gateways, which link services provided by different departments and agencies to Canadians, communities, non-Canadians, and Canadian businesses;
- within each of these three main gateways, the services provided by different departments and agencies are further grouped according to audience (such as aboriginal people, children, persons with disabilities, seniors, youth) or topic (including consumer information, culture, economy, health, justice, taxes);
- some key transactional services are now available on-line (Canadians can now file their income tax returns);
- a secure channel has been developed to protect the privacy of users and ensure the confidentiality of financial and other transactions, and will be fully implemented as a common service platform by 2005;
- by 2005, 135 of the federal government's most commonly used information and transactional services will be on-line, including 88 for Canadian citizens, 39 for Canadian businesses, and 8 for international clients.

Canadians have responded well to GOL service offerings. A recent study by Ekos Research Associates on Canadians and technology found that there is rising familiarity, comfort and confidence in government's use of technology, that the Internet is now well established as the second most common channel for contacting government after the phone, and that websites are fast becoming the starting point for many citizens in their dealings with the federal government.

This study also found that exposure to GOL services has a significant impact on citizens' broader view of government. For example, Canadians who have used Netfile to file their income tax returns are considerably more positive in their overall outlook towards government service delivery than those who continue to use more traditional means.

GOL is a good beginning – but it is only the first step in service transformation.

Government On-Line: 2003, the 2nd Annual Report on GOL, provides a detailed overview of the progress of the initiative and gives examples of some of the successes it has achieved. For example:

- The on-line Job Bank, which is the largest web-based network of job postings that are available to Canadians, provides access to over 46,000 jobs at any one time with up to 2000 new jobs posted every day. Ninety-nine percent of Canadians looking at these postings do so on-line, and the site recorded more than 66 million visits in 2002.
- When the Job Bank service was launched, it was predicted that only 10% of all job openings would be posted electronically, even though postings are free for employers. By December 2002, however, almost 60% of all openings were being posted electronically.
- The Electronic Labour Exchange (ELE) is a way for job seekers and businesses to find one another. ELE uses electronic checklists to match work to people and people to work. Job seekers complete a quick and easy on-line checklist in order to advertise their skills. Businesses use these descriptions of skills, education, and experience to find someone who matches their job descriptions. Currently, 150,000 employers and job-seekers have registered to use ELE; at least one-quarter of registrants are able to find matches that may lead to employment.

The following are other examples of GOL success stories:

- The Canada Customs and Revenue Agency's "My Account" service, which provides secure access to tax statements and the ability to update personal tax returns, scored an 87% client satisfaction rating with its first 100,000 contacts.
- Employment Insurance on-line has processed 650,000 requests on-line since it was launched in the summer of 2002.
- In May 2003, the Web Record of Employment (ROE) went on-line. So far over 49,000 transactions have been successfully completed.

In our Second Report, we recommended that the federal government should build on the achievements of the GOL and Service Improvement Initiatives in order to transform its services so that they:

- are tailored to the specific needs of individual citizens or groups of citizens (citizen-centric service);

- draw on the resources of all relevant government departments and agencies at the federal, provincial and municipal levels (a whole-of-government approach);
- are accessible through a single service "window" which may be opened on-line, over the phone, through the mail, face-to-face, or even in a combination of ways – as increasingly citizens are using multiple channels to contact the government – at the user's choosing (one-stop shopping and a multi-channel, multi-service approach);
- provide the client with access to all the information related to a specific service that is available through these different channels, at comparable quality levels regardless of the service window chosen (an integrated service delivery network).

If this gap persists, government will increasingly fail to meet the service expectations of Canadians.

In the sections that follow, we have sought to flesh out this vision by describing what the transformation of government services would mean in concrete terms, and by demonstrating how transformed services would differ from those that currently exist.

B. LESSONS FROM OTHER ORGANIZATIONS

Many Canadians have already experienced service transformation in their dealings with private sector and not-for-profit organizations.

If we look at the government's service delivery capabilities and performance in relation to these organizations, we can see that on every major client service dimension, there are gaps between the service provided to Canadians by government, and the best practices of service leaders in the private and not-for-profit sectors. This is the case whether we compare factors such as ease of access at a time and place of the client's choosing, choice of service channel, customization of service, anticipation of need, speed of response, control of service quality, assessment of client satisfaction, or post-service follow-up.

We recognize that government service providers have different objectives than private sector service providers, that they operate under different constraints, and that the challenges they face are in many ways more complex. Nevertheless, we believe that government can learn important lessons from private and other non-governmental service providers and apply these lessons to improve the delivery of public services.

In the private sector, a client-driven approach to the design, organization, management and delivery of services has been facilitated by the development of electronic networks that seamlessly integrate the different stages of product development and service delivery processes, by connecting all the different people and functions involved in providing a service in a common virtual space, wherever they are located.

As Box 1 illustrates, many private companies have used these networks to create the kind of integrated, multi-channel, multi-service network we recommended to the federal government in our previous report.

Box 1: Organizational Transformation – *the Case of IBM*

IBM underwent a significant transformation between 1992 and 2001 that centralized distributed functions and created shared services across business units.

For example, the number of financial data centres was dropped from 68 to 8, key applications decreased in number from 145 to 55, and the days for accounting close dropped from 18 to 7.

As a result, expenses for this business component decreased from $2.1 billion, or 3.2 percent of revenue, to $1.5 billion, or 1.5 percent of revenue. Similarly, IBM reduced its overall number of CIOs from 128 unit and geographic CIOs to one corporate CIO, its host data centres from 155 to 11, the number of Web hosting centres from 80 to 7, and the number of total applications from 16,000 to 5,200.

Source: IBM Canada

We believe that there is enormous potential for government to adopt a similar approach to providing client-centric service that integrates the contributions of different departments and agencies, in order to provide improved service to Canadians at a lower cost to taxpayers.

Box 2 illustrates one such opportunity that was identified by comparing the operation of federal government call centres with global leading practice in the public and private sectors.

The case studies presented in these boxes also illustrate the potential of integrated networks to greatly improve the efficiency of internal services, thereby reducing costs and freeing up resources to serve the needs of external clients.

An internal study by the Treasury Board Secretariat has estimated that there are significant opportunities for the federal government to improve the efficiency of its operations by implementing common ICT platforms and common standards for information management, as a basis for streamlining financial, material, human resource, logistical and other internal service applications across departments and agencies. Box 3 summarizes the results of this study.

In the section that follows, we will present a set of "what if" scenarios that have been developed through the Government On-Line and Service Improvement initiatives to illustrate what would be different if government services were truly transformed.

In presenting these scenarios, we are mindful of the fact that the federal government provides many different kinds of services, and that it faces very different challenges and constraints in different service areas. For example, it may be relatively easy to transform information services. Transactional services are more difficult, particularly those that involve the exchange of money or personal information. The development of policy, the application of laws and regulations, and the adjudication of disputes are more difficult still.

Box 2: Federal Government Call Centres – *An Opportunity for Service Transformation?*

An internal study of 24 federal government departments and agencies that was done in 2001 found that they were operating 130 different call centres, served by 5000 workstations and employing up to 6000 agents at peak periods, at a total cost of $180 M per year.

The study found that that there was no consistency in the operation of these different call centres and a broad range of service standards.

A subsequent review of the study's findings by an independent consulting firm, which benchmarked the operations of federal government call centres against global public and private sector leading practice, concluded that there was a need for better technology integration, improved training and workforce management, and opportunities for improved efficiency and effectiveness through focused consolidation of small centres into larger units.

Source: Treasury Board Secretariat

Box 3: Potential Savings on Internal Services

SERVICE	COST	POTENTIAL BENEFITS	POTENTIAL ANNUAL SAVINGS	POTENTIAL % SAVINGS
Distributed Computing	$1.9B	• Government Employee ID • Sustainability • Common Helpdesk • Enhanced Availability	$200M - $300M	10%-15%
Midrange Computing	$3.0B	• Security • Leveraged Procurement • Asset Management	$50M - $100M	17%-33%
Telecom & eGov Services	$0.7B	• Security • Portal Services • Process Maturity (Integration Centres)	$50M - $150M	7%-21%
Common Administrative Services (HR, Financial, Material)	$2.0B	• Cost Savings • Sustainability • Process Maturity • Organizational & Policy Flexibility	$300M - $400M	15%-20%

Source: Treasury Board Secretariat

C. SERVICE TRANSFORMATION SCENARIOS

Senior Scenario

The Scenario

Louise, a recently retired 65 year old teacher, who used the Internet in her work, is interested in volunteering. She is also caring for her mother and has Power of Attourney for her mother's finances, health and personal care.

What if...

A full range of personalized, harmonized, interjurisdictional service offerings for seniors was available on-line, in-person and by telephone so that, depending on channel preference, it would be easy to:

Log on to the seniors portal at canada.gc.ca to:

- receive an on-line 65th birth card informing her that her Canada Pension Plan and Old Age Security will be deposited into her bank account, with confirmation of her account number and the name of her designated beneficiary;
- determine the impact of her reduced income on income sensitive benefits – such as Guaranteed Income Supplement, the Goods and Services Tax credit, subsidized housing assessment and property tax credit;
- speak on-line at any time with an information and referral assistant in order to clarify questions.

Call 1-800 O Canada to access her mother's profile information with support from an on-line service delivery agent to:

- arrange a date and time for a visit by a provincial home care worker;
- reserve a ride with the municipal Wheel Transit service to attend a medical appointment.

Visit a Service Canada office to:

- connect with an exchange service for potential volunteers in the community;
- meet weekly with a peer support group for caregivers of elderly parents.

Skilled Immigrant Scenario

The Scenario

Ende, a 32 year old with a Ph.D. in computer science and 7 years experience with a multinational corporation, would like to immigrate to Canada.

What if...

When he telephones the Canadian embassy in his country to ask about career opportunities in Canada, entry requirements, and whether his academic and professional credentials will be accepted by Canadian employers:

- his inquiry is routed to a call centre where a client service agent creates an electronic profile and gives him a client ID number;
- he then logs onto canada.gc.ca immigrants' portal to access information about job opportunities in his field, immigration and professional certification requirements, and information on moving to and living in Canada;
- after reviewing this information, he fills out the online points calculator, which confirms that he is eligible to immigrate to Canada and automatically sends immigration forms to his email account which he completes and returns, along with an e-payment.

His client service agent calls him back to thank him for his interest in immigrating to Canada, to explain the next steps in the process, and to answer any further questions.

Ende is sent regular email updates on his immigration status. He is successful in his application and after living in Canada for two years is automatically sent an application for Canadian citizenship.

Volunteer Scenario

The Scenario

Ken, an enthusiastic paddler, and Marie, an experienced volunteer worker, have agreed to organize a dragon boat tournament to raise funds for a homeless persons' organization.

What if...

When Marie discovers that Dragons Unlimited, the volunteer group organizing the tournament, has no legal status, she logs on to the Canadian volunteer portal at the canada.gc.ca website. To get one-click access to the forms for incorporating a not-for-profit organization and registering with Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) to obtain tax exempt status.

Marie completes and submits the forms electronically, and receives instant confirmation of the registration. Using the same on-line cluster of services, she applies to the federal and provincial governments for funding. Within a week, the amount needed to help with the cost of the tournament is electronically deposited in the organization's newly-opened bank account.

In the meantime, Ken has logged on to the host city's web site to reserve facilities for the dragon boat races at the municipal marina. During the same session, he applies for and receives a licence to sell beer during the tournament. He pays for these services on-line using his personal credit card, and sets up an electronic reminder to recover the cost.

Back at the canada.gc.ca volunteers' portal, Ken finds a range of information to help him with logistical arrangements for the tournament, including tips on arranging inter-provincial travel for the teams, preparing tax receipts for companies and individuals sponsoring the tournament and meeting boating safety requirements, as well as a link to the Red Cross site for information on how to organize first aid at the event.

D. PURSUING SERVICE TRANSFORMATION

Transforming the services it provides to Canadian citizens, businesses, communities, and non-Canadians will be an enormous challenge for the federal government, which annually spends almost 40 % of Canada's Gross Domestic Product (GDP).

Our experience demonstrates that it will be impossible for the federal government to transform its services without strong leadership from the very highest levels of the government and public service. We recognize that there are great differences in scale, scope and complexity between the operations of the government and those of private and voluntary sector organizations. However, in our judgment these differences make it essential that there be central leadership, management and governance of the service transformation initiative, ideally by the Prime Minister.

Service transformation will clearly require significant changes to the organizational structures and working processes of the public service. It will also require new knowledge, skills and abilities on the part of public servants. Every effort will have to be made to hire, develop and retain people with the capacity to transform services. Beyond this, service transformation will require a profound change in the culture of the public service, so that it becomes an organization better focused on identifying and serving the needs of its "clients" – Canadian citizens, businesses, communities, and non-Canadians – and which encourages, recognizes and rewards innovation.

To successfully transform its services, the federal government must fully engage the members of the public service in the initiative, so that they are committed to its success and become active partners in its implementation. In order to foster this sense of commitment, the federal government must communicate the need for service transformation to its employees, along with the opportunities it presents to serve Canadians better. It must ensure that the public service has the capacity to deliver existing services in new ways, and to innovate in response to the changing needs of Canadians. It must maintain an ongoing dialogue with front line personnel, listen to their feedback, and adjust its overall transformation strategy in light of their experience. It must create incentives to improve the efficiency and effectiveness of service delivery, and reward success in service transformation.

The transformation of the federal public service is a massive challenge, but there is no better time to undertake it than now. The Public Policy Forum recently estimated that up to 20% of the public service will retire within the next few years. This will undoubtedly create problems because of the loss of corporate memory that is likely to result. However, since much of this memory relates to traditional ways of providing government services, the coming "changing of the guard" provides an ideal opportunity to bring fresh blood into the public service in the form of young people who are open and, in many cases already accustomed, to new ways of working. The opportunity to combine service transformation with generational change should not be missed.

The onus for pursuing service transformation clearly falls on the shoulders of the government and the public service. However, the success of the initiative we are recommending will depend on the active involvement and support of four other stakeholder groups – Members of Parliament, citizens, businesses and the media. The federal government must ensure that these stakeholder groups are fully informed about the challenges and opportunities presented by service transformation, and that they are able to contribute to its development and implementation.

Engaging these stakeholders will require a professional, government-wide, communications and marketing strategy. This strategy should be led by the service transformation champion. It should be based on solid research on the interests, needs, motivations and behaviours of government service users. It should identify key market segments, and target their needs with customized service offerings. Finally, the strategy should set measurable objectives, track performance, monitor progress, and adjust the service transformation initiative in light of experience.

III KEY CHALLENGES: *Why Government Must Transform*

Service transformation, although it is an enormous and difficult task, is the only viable option.

Either...

The federal government transforms its services, improving the efficiency of its operations and providing higher quality services designed to meet the rapidly changing needs of Canadian citizens, communities, and businesses. Canada will thus be branded internationally as a service leader, and will be positioned to compete effectively for skilled immigrants and new investments.

Or...

If the federal government does not transform its services, they will deteriorate in the face of rising demands being driven by demographic, economic and social trends. This will deprive Canadian citizens, communities, and businesses of the benefits they need to prosper, and will undermine Canada's international competitiveness.

In this section, we will explore the need for service transformation in terms of four key challenges:

- responding to the rising demands and changing needs resulting from demographic, economic and social trends while maintaining a sound fiscal framework;
- integrating the services of different departments and agencies in order to eliminate duplication, streamline requirements and deliver services to citizens as if they were the product of a single organization;
- maintaining and strengthening the foundations for Canada's long-term prosperity in the face of increasing global competition;
- restoring the relevance of government to Canadian citizens.

A. MEETING INCREASING SERVICE DEMANDS AND CHANGING CITIZEN NEEDS

The basic reason government services must be transformed is to better serve the needs of Canadian citizens, communities, businesses and voluntary organizations, as well as the needs of non-Canadians who are interested in Canada as a place to visit, do business, study or live.

If it continues to do business as usual, the federal government will not have the capacity to respond to the rising demand and changing service needs that will be generated by economic and social forces in each of these different service segments, in the short, medium and long terms.

Examples of key trends and impacts include:

The aging population

- The number of people aged 65 and over is expected to double from nearly 4 million in 2000 to almost 8 million by 2026. By 2051, the population of seniors could reach between 9 and 10 million, and account for one-quarter of Canada's total population.
- The number of working people per senior will fall. Currently, there are five working people for each senior. By 2026, there will be only three.

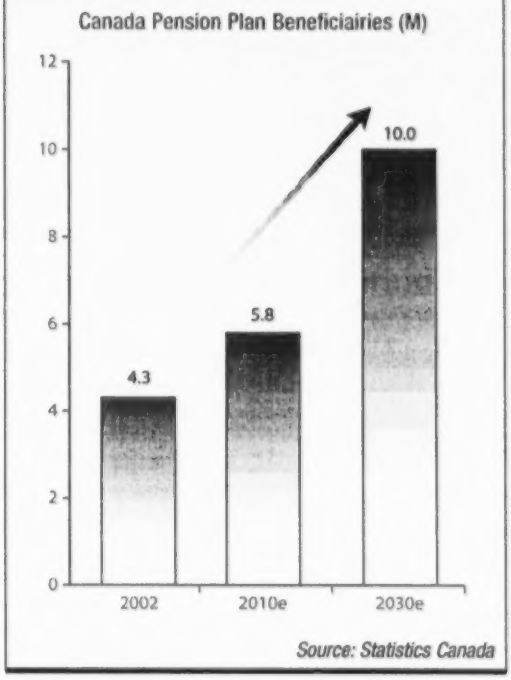
Unless these services are transformed, government will not be able to meet the demand for services.

From these trends, it is clear that the demand for pensions, old age security, health care and other government services to seniors will rise sharply, at the same time as the pool of human and financial resources available to deliver these services shrinks.

Increasing skill requirements

- From 1991 to 2001, the number of people in the labour force increased by almost 10%, to 15.6 million.
- Almost one-half of this growth occurred in highly skilled occupations that normally require university qualifications.
- In contrast, low skilled occupations requiring high school or less accounted for only one-quarter of the increase.
- By 2001, 15% of the labour force was within 10 years of retirement age. By 2011 labour shortages are expected in some occupations as the Baby Boomers begin to retire in great numbers.

Box 4: Impact of the Aging Population



Source: Statistics Canada

- Canada is increasingly turning to immigration as a source of skills and knowledge. Immigrants accounted for almost 70% of the growth of the labour force during the period 1991-2001.

From these trends it is clear that there will be increasing demand for government services to support students, to upgrade skills in all economic sectors, to integrate immigrants into the Canadian labour force, and to support people who are temporarily without work, particularly those who lack the skills for available jobs.

Unless these services are transformed in a way that results in a significant increase in the productivity of the Canadian work force, so as to offset the declining ratio of workers to dependents, the effects of the aging population will be exacerbated, and it will be very difficult for Canada to maintain its position in the knowledge-based economy.

HDRC estimates that it responds to 50 million phone calls every year. But even with all the resources at its disposal, estimates that it is unable to answer another 30 million.

The impact of these trends – and the urgency of service transformation – becomes clear if we examine the case of Human Resources Development Canada (HRDC), the federal department responsible for providing many of the services most in demand by seniors, students and workers.

HRDC has a large budget – about $70 billion, 95% of which is paid directly to Canadians through the Canada Pension Plan, Employment Insurance, and other programs. As Box 5 illustrates, the department also carries an enormous workload, and has a very large infrastructure for providing services in person and over the phone.

If one of the largest, best-resourced departments of the federal government is only able to respond to 60% of its calls at current demand levels, what will happen when demands increase in the years and decades to come?

Box 5: Demand and Supply of HRDC Services

HRDC annually processes:

- 100 million pension payment transactions;
- 25 million biweekly Employment Insurance reports, 45% of which are currently submitted on paper through the mail;
- 8 million Records of Employment submitted by employers – in triplicate;
- 2.8 million applications for insurance benefits;
- 500,000 Old Age Security applications;
- 485,000 Canada Pension Plan applications;
- 400,000 student loans.

More than 25,000 HRDC employees provide these services through 320 Human Resources Centres, 229 Service Canada sites, over 120 processing centres, and 26 call centres that operate over 1200 different 1-800 numbers.

Source: Human Resources Development Canada

As the HRDC example so tellingly illustrates, the services Canadians need from government are bound to deteriorate under demographic, economic and social pressures – unless they are transformed.

These same pressures also call attention to the need to transform the way government serves the voluntary sector.

This sector plays a very important role in helping to serve the needs of Canadians. More than 900,000 people work for pay in this sector, and they often use government on-line services. Statistics Canada also estimates that more than one-quarter of the Canadian population does volunteer work, and that volunteers contributed a total of just over 1 billion hours of work in 2000. This is the equivalent of an additional 549,000 full-time, year-round jobs. In addition, more than 90% of Canadians aged 15 and over made financial donations to voluntary organizations, for a total contribution of about $5 billion.

The voluntary sector is composed of different types of organizations, including registered charities and a rapidly expanding number of not-for-profit organizations. Voluntary organizations are active in many different areas of life. Some provide social assistance. Others organize cultural and leisure activities. Still others are involved in governance activities at every level, from local to global.

In many cases, voluntary organizations are partners of government departments and agencies, funded in whole or in part to help deliver public services. A recent survey of voluntary organizations in Ontario found that they had been adversely affected by the measures taken at the federal and provincial levels during the 1990s to control government spending.

This study found that money is not the only issue. It stated that:

> *"Many organizations report less interaction with government representatives and a deterioration of their relationship with most provincial and federal government funders in recent years. Their long-standing sense of partnership and dialogue with funders has clearly been weakened. They now report that they operate in the dark, without adequately understanding how new government policies are developed or apply to them. This greatly impedes their ability to develop new programs or to engage in longer-term planning."*

As well as needing better information from government, voluntary organizations have very practical requirements. For example, a community centre based after school daycare and drop-in centre may cater to several special needs children, some of whom may be using wheelchairs or walkers. If the Centre is located in an older building, upgrades may be needed in order to make the building accessible. The Centre's coordinator should be able to find the government programs which could help with the costs of the necessary renovations on the voluntary cluster at canada.gc.ca.

As we note elsewhere in this report, the federal government has made a good start in identifying the service needs of Canadian citizens, businesses, and non-Canadians. It has laid the foundations for transforming the services it provides to these client groups. We urge it to do the same for the communities of the voluntary sector.

B. WORKING TOGETHER TO SERVE CANADIANS

As well as being concerned about the government's capacity to respond to rising demand for its services, we are concerned about the overlaps, duplications and disconnects that exist between the services offered by different orders of government.

In our experience, Canadian citizens want quality services that give them what they need through the efficient use of their personal resources – particularly their time – and the taxpayer resources that fund public services. In some cases, they may not know which level of government is responsible for providing a particular service, or care about the inter-jurisdictional issues that affect its delivery. They just want to be served.

Canadian businesses usually have a clear sense of the division of responsibilities among different government departments and agencies, in relation to their own operations. Their concerns are more likely to focus on the number of different rules and regulations that affect them, particularly if there are inconsistencies or outright contradictions among the requirements of different departments and agencies within the same government or at different levels of government.

Box 6: Freezing in the dark – a fishy story

A Gatineau Quebec-based distributor of seafood supplies restaurants and grocery operations throughout the National Capital Region. It also makes retail sales to walk-in clients at its warehouse. As a distributor, it is permitted to cut fish in portion sizes for its restaurant wholesale clients, or for its retail walk-in clients. However if it does the same for grocery clients it must also be licensed as a fish processing plant.

Fish processing plants must be licensed provincially, but are inspected and regulated by federal legislation administered by the Canadian Food Inspection Agency. The Quebec license is only granted if the applicant is able to demonstrate a demand for its service that is not satisfied by an already licensed competitor. The method of satisfying this condition is vague and appears subject to "some kind of bureaucratic or political discretion".

Furthermore, the provincial and federal regulations are inconsistent and it is not clear from case law (the apparent determining factor) which regulation takes precedence. For example, federal regulations require frozen fish to be held at -18 °C while Quebec provincial law requires -23 °C. There is a significant cost, both in environmental and energy consumption terms to meeting the latter; direct competitors of the distributor, based in Ontario, are not obligated to bear those costs.

However after ten months of research and consultation with the federal and provincial bureaucracies on this issue, the distributor still could not determine which regulations applied to its product being sold to grocers so simply gave up and apologized to its grocery clients. It remains difficult to explain to grocers, why the company cannot provide the same portions that it offers to its restaurant and retail clients.

Source: Systemscope Scenarios for Business Gateway documenting an actual business situation

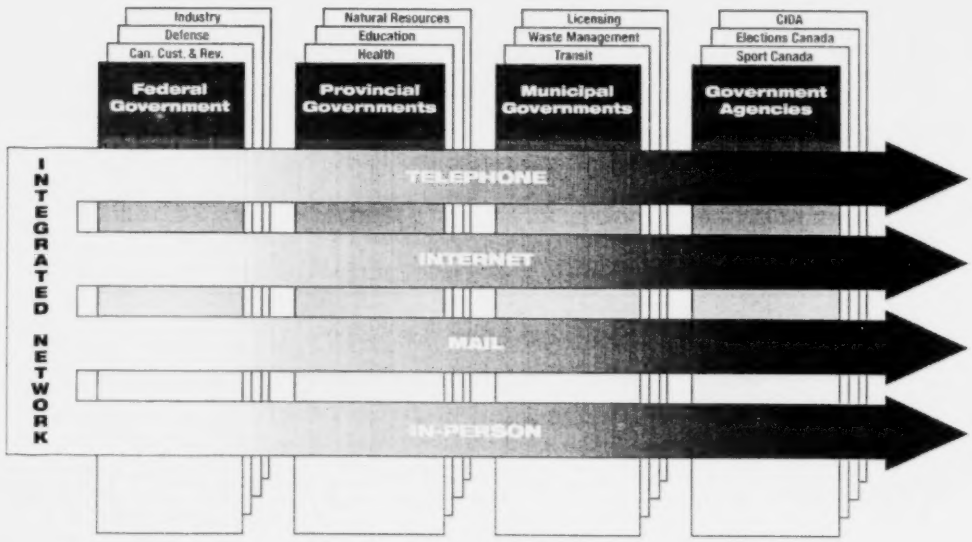
Many of us are familiar with the long standing disputes that have taken place between different jurisdictions regarding the colour of margarine, or the requirements for selling beer. These disputes have affected the operations of relatively large corporations. Box 6 presents an equally telling example of how conflicting regulations can affect a small business.

The days in which it was possible to make relatively clear distinctions between the responsibilities of different orders of government are long gone. More than ever before, creating an economic and social environment in which Canadians can continue to prosper requires a well-coordinated, total effort by all orders of government.

In our view, the client-centric, whole-of-government approach that we have recommended to the federal government should be progressively extended to other orders of government, to maximize the efficient use of public resources.

The changing service needs of Canadian citizens and businesses illustrated by these examples, and the constraints that are likely to shape government's capacity to respond now and in the future, provide a compelling argument for why government services must be transformed. They must become centred on the needs of different client groups and they must be offered across the government in an approach that cuts across departmental and jurisdictional boundaries, as illustrated in Box 7.

Box 7: A Model for Whole-of-Government Service Transformation



C. LAYING THE FOUNDATIONS FOR LONG-TERM PROSPERITY

There is clearly a strong case for government transformation if we look at how clients' needs and services interact.

The case for service transformation becomes all the more compelling if we look at what government must do, not just to serve the needs of individual Canadians and businesses, but to create an environment in which the Canadian economy will continue to prosper and our social well-being will continue to be enhanced in the decades to come.

The changes that have taken place in the way the private sector and other non-governmental organizations design, manage and deliver services are but one manifestation of the profound global aftershocks of the transition from the industrial era to the knowledge age.

The rise of the globally-networked, knowledge-based economy and the social changes that have accompanied this transition have very significant ramifications for government service providers:

- Because the capacity of people to acquire, generate, communicate and apply information and knowledge has become an important factor of production in every sector of the economy, the economic and social potential of a country is increasingly related to its ability to nurture these attributes among its citizens, as well as to its ability to provide an environment that will encourage the application of information and knowledge for economic and social innovation. In Canada, as in other developed countries, government services play a critical role in the development and application of human capacity.
- Because many of the barriers that made it difficult in the past for highly-skilled people to move between countries have been reduced or eliminated as a result of globalization, the quality of government service is becoming an important determinant of a country's economic competitiveness. Government services that support a high quality of life and an attractive business environment are becoming key sources of competitive advantage.

Like Canada, other developed countries have seen the connection between improving government services and global competitiveness in the information and knowledge age. Without exception, the members of the OECD and leaders in the developing world have launched similar programs to provide on-line access to government services.

So how does Canada compare?

For the past several years, Canada has been recognized as a leader in "e-government". In the annual reports prepared by the international consulting firm Accenture, Canada has been ranked first in the world in each of the past three years. In this year's report, Canada was judged to be the only country prepared to begin the process of service transformation. Box 8 contains Accenture's eGovernment ranking for Canada.

Although it is gratifying to be ranked as a world leader, this is not the goal of service transformation. The goal is to do a better job serving the needs of the Canadian people now, and into the future.

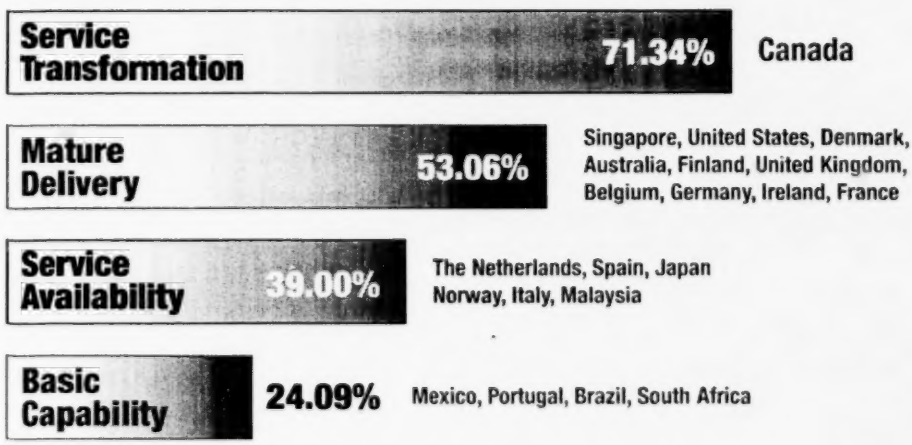
The transformation of government services will bring long-term benefits to Canada by helping Canadian businesses and entrepreneurs develop innovative products and services, and increasing the efficiency and productivity of all economic sectors. By branding Canada as a country with a highly-skilled workforce, an attractive business environment, a high quality of life, and a capacity for innovation, this transformation will help to lay the foundations for continuing growth and prosperity in the information age.

The wealth generated by a productive, globally competitive economy is increasingly the product of a society that recognizes and values the contributions that can be made by all of its people, respects their rights and fundamental freedoms, invests in the development of their distinctive capacities, and fairly shares the rewards of their efforts.

By humanizing government service and customizing it to meet the needs of different groups, and different individuals within those groups, the transformation envisaged in this report will increase the well-being of Canadian society.

Box 8: Where Canada Ranks in eGovernment

2003 Overall eGovernment Maturity Score



Source: Accenture – percentages reflect the average score for countries within each category

D. RENEWING GOVERNMENT'S RELEVANCE

When looking at the cost-benefit equation of service transformation, we think it is also important to consider the cost to individual Canadian citizens and businesses, and the cost to Canada as a whole, if government does not transform its services along the lines we have proposed.

Unless government transforms, it will lose its relevance to Canadians.

We are under no illusion that government will disappear overnight if it fails to transform its services. While it will certainly continue, without service transformation government is likely to act more and more as a brake on Canada's economic growth and social development, as a "cost of doing business", and as "the price of being a Canadian," rather than as a vital part of our national life, and an essential support for achieving our individual and collective goals.

The question of government relevance recurred again and again as we examined the case for transformation:

- How can government remain relevant if it is unable to anticipate and respond to Canadians' changing service needs smoothly, seamlessly and efficiently, without wasting their time, and without dragging them into bureaucratic mazes?
- How can government remain relevant if it cannot compete with other countries, by providing services that help nurture and sustain Canadians' human capacities, and by creating an economic and social environment that allows and encourages them to reach their full potential?

There is disturbing evidence that government is becoming less relevant to Canadians. This trend is reflected in declining voter turnouts and in a pervasive cynicism about government institutions. It is particularly troubling that the lack of interest in political and governmental processes is highest among young people, who are turning away from established structures and seeking other forms of social engagement. This means that the segment of the population that is best equipped to lead a technology-enabled drive for service transformation is the one that has the least interest in being part of the process.

In part, this growing sense of irrelevance can be attributed to what has been called "the democratic deficit" – the feeling that the voices of ordinary Canadians and their elected representatives are either not heard, or not listened to by government and the bureaucracy. Overcoming the democratic deficit is a very different task from pursuing service transformation. Among other things, it involves revitalizing the role of Members of Parliament, finding new ways of engaging citizens in policy-making processes, and ensuring that both Parliamentarians and citizens have access to the information they need to participate effectively in public life.

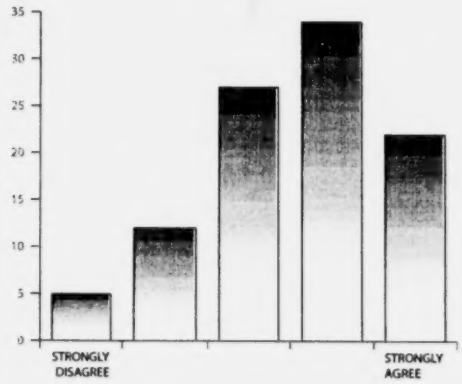
However, even though the challenge of eliminating the "democratic deficit" is very different from the challenge of transforming the delivery of government services, there is evidence that the

two are linked. If Canadians feel that there is little they can do through political and policy-making processes to improve the quality of the services they receive from government, feelings of government irrelevance are likely to increase. On the other hand, as Boxes 9 and 10 illustrate, there is encouraging evidence that Canadians' satisfaction with government as a whole rises with improvements in service delivery. This is particularly so for the kinds of improvements that can be achieved when services are delivered on-line.

The fundamental and most compelling reason to transform the delivery of government services is to help renew the relevance of government, by connecting it with the needs and expectations of Canadians.

Box 9: Service Quality

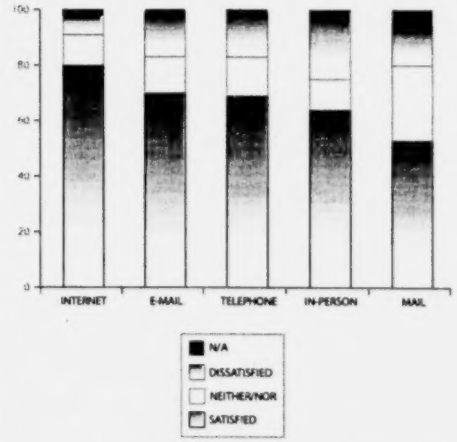
"My view of government is shaped to a large extent by the quality of service that government provides."



Source: Citizens First 3, January 2003

Box 10: Satisfaction with Government

Satisfaction with Recent Contact by Channel



Source: Treasury Board Secretariat, August 2003

IV Pursuing Service Transformation: *Conclusions and Recommendations*

In our Second Report, we identified four key challenges facing the federal government in pursuing service transformation:

- devising effective mechanisms to lead, govern, and manage service transformation;
- defining the scope and scale of service transformation in organizational, human and financial terms, along with the strategies that will accelerate the pace of change in different service areas;
- fully engaging the public service in the service transformation initiative;
- ensuring that there is good, two-way communication with Parliamentarians, citizens, businesses and the media.

Our main message is that the federal government must commit to a citizen-centric approach and transform its operations – as a matter of the highest priority – into an integrated, multi-channel, multi-service delivery network operating across programs, departments and jurisdictions.

Attaining the benefits of service transformation on the scale and scope we propose will incur significant costs. However, on the basis of our experience with service transformation in other sectors, we are convinced that there will be a significant return on the investment required. We anticipate that government services will benefit from both improved efficiency and enhanced effectiveness, and that these returns will multiply as we move forward into the medium and longer terms.

To achieve service transformation, we recommend that:

1. LEADERSHIP, MANAGEMENT, AND GOVERNANCE

The Prime Minister should:

- *assume responsibility for leading the federal government's service transformation initiative, or assign this responsibility to the Deputy Prime Minister;*
- *ensure that this responsibility includes the authority to plan, reallocate, control and monitor the use of human, financial and material service delivery resources in all federal government departments and agencies;*
- *mandate a central agency of the public service to support all aspects of the service transformation initiative;*
- *ensure that service transformation objectives are included in the annual management contracts of Deputy Ministers, and that they are held accountable for achieving these objectives by the Clerk of the Privy Council;*
- *ensure that service transformation objectives are reported to Parliament, and that Parliament has the ways and means necessary to hold the government as a whole and individual Ministers as appropriate accountable for the achievement of these objectives.*

2. IMPLEMENTATION STRATEGIES

The federal government should:

- *review the current public and internal service delivery responsibilities and resources of all federal government departments and agencies in relation to the needs of its different client groups;*
- *develop an overall plan for transforming the federal government's public and internal services over the next 5 to 10 years by rationalizing responsibilities, reorganizing operations, and reallocating resources among the departments and agencies involved in serving the needs of each one of these groups, in order to break down the barriers that currently exist between these departments and agencies;*
- *as part of this plan, identify high priority service areas where transformation will deliver the greatest benefits to Canadians by improving the efficiency and increasing the effectiveness of federal government services;*
- *develop a common approach to service transformation, based on a common technical platform, that would be implemented in all service areas and by all federal government departments and agencies;*
- *as part of this common approach, ensure that all federal government services are accessible through a single service "window" that may be opened on-line, over the phone, in person, or through the mail, and that clients have access to similar information at comparable levels of quality, regardless of the channel chosen;*

- *validate this common approach through service transformation pilot projects;*
- *monitor the implementation of the service transformation plan and allocate new resources as required to transform services in high priority areas.*

3. PUBLIC SERVICE ENGAGEMENT

The service transformation initiative should:

- *include as a central objective the revitalization of the public service, so that it becomes an innovative, citizen-centred organization whose members are committed to the goal of service transformation and have the capacity to continuously improve the quality and efficiency of the services they provide;*
- *identify the barriers to achieving this objective and take all necessary measures to ensure that the federal government recruits, develops, retains and rewards public servants with the knowledge, skills and abilities required to transform the services they provide, whether directly to Canadian citizens, businesses, communities, and non-Canadians, or internally;*
- *establish a centre of expertise in service transformation to monitor the progress made by government departments and agencies and to provide advice and assistance in developing and implementing service transformation strategies and programs.*

4. COMMUNICATION AND MARKETING

The service transformation initiative, supported by a government-wide communications and marketing strategy, should include:

- *targeted communication plans designed to ensure that Members of Parliament, Canadian citizens, businesses, and the media are informed about the rationale for the service transformation initiative, as well as its goals, scope and methods;*
- *a marketing plan designed to ensure that federal government clients, particularly among the general public, are encouraged to become active partners in the service transformation initiative, through incentives to adopt more efficient communication channels wherever possible;*
- *two-way communication mechanisms that provide Parliamentarians, citizens and businesses with opportunities to provide feedback on the service transformation initiative, and to suggest measures that will help improve the design and delivery of federal government services.*

Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens :

à la poursuite de la transformation des services

Rapport final
du Groupe conseil sur le
Gouvernement en direct
Décembre 2003

Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens : *à la poursuite de la transformation des services*

Rapport final du Groupe conseil sur le Gouvernement en direct

Présenté à la Présidente du Conseil du Trésor du Canada
Décembre 2003

TABLE DES MATIÈRES

Résumé **5**

I. **Introduction** **9**

II. **Faire avancer les choses : *une vision de la transformation des services*** **12**

a) Au-delà du GED : monter la barre des services *12*
b) Leçons tirées d'autres organisations *14*
c) Scénarios de transformation des services *17*
d) Poursuivre la transformation des services *20*

III. **Principaux défis : *pourquoi le gouvernement doit se transformer*** **22**

a) Réagir à l'accroissement de la demande et à l'évolution des besoins des citoyens en matière de services *22*
b) Unir nos forces pour servir les Canadiennes et des Canadiens *26*
c) Poser les jalons de la prospérité à long terme *28*
d) Renforcer la pertinence du gouvernement *30*

IV. **Poursuivre la transformation des services : *conclusions et recommandations*** **32**

1 : Leadership, gestion et gouvernance *33*
2 : Stratégies de mise en œuvre *33*
3 : Mobilisation de la fonction publique *34*
4 : Communication et promotion *34*

À la poursuite de la transformation des services

Membres du Groupe conseil sur le Gouvernement en direct

Barbara Stymiest
Présidente-Directrice générale
TSX Group
Coprésidente, Groupe conseil sur le GED

Guy Savard
Vice-président du conseil et Président du conseil
des opérations du Québec, Merrill Lynch Canada
Coprésident, Groupe conseil sur le GED

Hicham Adra
Vice-président principal
CGI

Bill Bergen
Ancien Président-Directeur général,
Association canadienne
de la technologie de l'information

Andrew K. Bjerring
Président-Directeur général
Canarie Inc.

Jim Carroll
Président
J. Carroll Consulting

Claude-Yves Charron
Vice-recteur de l'Université du Québec à
Montréal, UQAM, et Secrétaire général
ORBICOM

Mel Fruitman
Président-Directeur général
Association des consommateurs du Canada

Robert J. Giroux
Président
Association des universités et collèges
du Canada

Grant Gisel
Président-Directeur général
Sierra Systems

James Knight
Chef de la direction
Fédération des municipalités canadiennes

Luce Lapierre
Directrice
Fédération canadienne pour
l'alphabétisation en français

Don McCreesh
Premier Vice-président
des Ressources humaines
Celestica

Ronan McGrath
Président, Services partagés de Rogers et
Dirigeant principal de l'information,
Rogers Communications Inc.

Robert S. Morine
Vice-président et Directeur du Secteur public
IBM Canada

Monica Patten
Présidente-Directrice générale
Les Fondations communautaires du Canada

Gerald L. Pond
Partenaire
Mariner Telecom

Andrew Reddick
Agent de recherche,
Gouvernement électronique
Conseil national de recherches du Canada

Gerald H.B. Ross
Doyen, Faculté de gestion
Université McGill

Jean-Pierre Soublière
Président
Anderson Soublière Inc.

Christian Trudeau
Président et Chef des opérations
BCE Emergis

David Zussman
Vice-président exécutif et directeur
de l'exploitation
Associés de recherche EKOS Inc.

Résumé

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet et il s'est fixé comme objectif « *d'être connu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent* ».

Le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct (GCGED) a été créé en septembre 2001 avec le mandat de fournir à la Présidente du Conseil du Trésor des avis sur un large éventail de questions liées à cet objectif.

Dans notre deuxième rapport intitulé : *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes* (décembre 2002), nous avons pressé le gouvernement du Canada de prendre immédiatement les mesures nécessaires pour modifier son mode de fonctionnement afin de répondre aux demandes croissantes et aux nouveaux besoins des Canadiennes et des Canadiens à l'égard des services gouvernementaux.

Les changements que nous envisageons s'inscrivent dans le contexte général de la transformation du gouvernement qui présente plusieurs défis particuliers, notamment :

- faire participer davantage les citoyens aux processus de gouvernance, non seulement lors de campagnes électorales, mais tout au long du cycle de gouvernance, qui s'étend de l'élaboration des politiques à l'évaluation du rendement, en passant par la planification des programmes et la prestation des services;
- revitaliser le Parlement pour que les députés soient mieux informés des questions à étudier et qu'ils apportent une contribution plus efficace à l'élaboration des politiques et à la surveillance de l'administration;
- transformer les services gouvernementaux en faisant participer activement tous les intervenants;
- réformer les rouages du gouvernement afin de rendre les services internes plus efficaces;
- recruter, perfectionner et maintenir en poste les fonctionnaires ayant les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour faire de la fonction publique une organisation innovatrice axée sur les citoyens.

Il faudra réussir à relever chacun de ces défis pour renouveler le gouvernement fédéral. Nous estimons que la façon la plus utile pour le Groupe conseil de contribuer au processus de renouvellement du gouvernement consiste à faire porter ses recommandations sur le domaine qu'il connaît le mieux, soit la transformation des services.

Que ce soit dans le secteur public, privé ou bénévole, la transformation des services passe nécessairement par l'adoption d'une approche axée sur le client. Dans notre deuxième rapport, nous avons recommandé au gouvernement fédéral de prendre cet engagement en toute priorité et de transformer ses « cloisonnements » organisationnels en un réseau de prestation multimodale de services multiples fondé sur le décloisonnement des programmes, des ministères et des ordres de gouvernement.

Un an plus tard, nous ne saurions trop insister sur l'importance, pour le gouvernement fédéral, d'écouter et de comprendre ces messages et d'y donner suite.

Si le gouvernement fédéral transforme ses services comme nous le lui recommandons, il améliorera l'efficacité de ses activités et fournira des services

de meilleure qualité aux entreprises et aux citoyens canadiens. Le Canada sera reconnu à l'échelle internationale comme un chef de file en matière de services et sera alors en mesure de livrer une concurrence efficace en vue d'attirer des travailleurs immigrants qualifiés et des nouveaux investissements.

Si le gouvernement fédéral ne transforme pas ses services, ceux-ci se détérioreront en raison de la demande accrue qui découle des tendances démographiques, économiques et sociales actuelles. Le gouvernement cessera alors d'être pertinent aux yeux des Canadiennes et des Canadiens.

Pour renforcer la pertinence du gouvernement en le mettant en contact avec les besoins des Canadiennes et des Canadiens, le gouvernement fédéral doit s'attaquer à quatre aspects particuliers de la transformation des services.

1. LEADERSHIP, GESTION ET GOUVERNANCE

D'après notre expérience, le gouvernement fédéral ne réussira pas à transformer ses services sans un leadership fort aux échelons supérieurs du gouvernement et de la fonction publique.

Nous recommandons donc que le Premier ministre :

- *assume la responsabilité de diriger l'initiative de transformation des services du gouvernement fédéral ou qu'il la confie au vice-premier ministre;*
- *veille à ce que cette responsabilité inclue le pouvoir de planifier, réaffecter, contrôler et surveiller l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles de prestation des services dans tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral;*
- *demande à un organisme central de la fonction publique d'appuyer tous les aspects de l'initiative de transformation des services;*
- *fasse en sorte que les objectifs de transformation des services soient inclus dans les contrats de gestion annuels des sous-ministres et que le greffier du Conseil privé les tienne responsables de la réalisation de ces objectifs;*
- *veille à ce que les objectifs de transformation des services fassent l'objet de rapports au Parlement et à ce que ce dernier dispose des moyens nécessaires pour tenir le gouvernement dans son ensemble et, le cas échéant, certains ministres, responsables de la réalisation de ces objectifs.*

2. STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

L'initiative Gouvernement en direct (GED) a permis d'améliorer la prestation des services fédéraux les plus souvent utilisés en les rendant accessibles en direct. La popularité de ces services, la satisfaction manifeste des utilisateurs et le leadership reconnu du Canada en matière de cybergouvernement confirment le bien-fondé de l'approche du gouvernement à l'égard de la prestation des services en direct.

Au-delà de ces réalisations, le GED a jeté les fondements de la transformation des services en regroupant les services offerts aux principaux groupes de clients et en mettant en place une plate-forme de services commune pour tous les ministères et organismes fédéraux.

Le gouvernement fédéral doit tirer parti des réussites du GED en mettant en œuvre un réseau intégré de prestation de services de qualité uniforme, que les services soient fournis par l'Internet, par téléphone, en personne ou par la poste, et qui se fonde sur le décloisonnement des programmes, des ministères et des ordres de gouvernement. La transformation des services internes du gouvernement fédéral constitue un aspect clé de ce défi.

Nous recommandons donc que le gouvernement fédéral :

- *examine les responsabilités et ressources actuelles en matière de prestation de services publics et internes de tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral par rapport aux besoins de ses différents groupes de clients;*
- *élabore un plan à long terme pour transformer les services internes et publics du gouvernement fédéral au cours des 5 à 10 prochaines années en rationalisant les responsabilités, en réorganisant les activités et en réaffectant les ressources entre les ministères et organismes qui contribuent à répondre aux besoins de chacun de ces groupes clients, en vue d'abattre les barrières qui existent entre les ministères et les organismes;*
- *dans le cadre de ce plan, définisse les domaines de services prioritaires où la transformation apportera aux Canadiennes et aux Canadiens les avantages les plus intéressants, en permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services du gouvernement fédéral;*
- *élabore une approche commune à l'égard de la transformation des services, fondée sur une plate-forme technique commune que tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral utiliseraient dans tous les secteurs de service;*
- *dans le cadre de cette approche commune, fasse en sorte que tous les services du gouvernement fédéral soient offerts au moyen d'un guichet unique accessible en direct, par téléphone, en personne ou par la poste et que les clients aient accès à la même information présentant un niveau de qualité comparable, quel que soit le mode de prestation choisi;*
- *valide cette approche commune grâce à des projets pilotes de transformation des services;*
- *surveille la mise en œuvre du plan de transformation des services et affecte de nouvelles ressources au besoin pour transformer les services dans les domaines hautement prioritaires.*

3. MOBILISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le gouvernement doit veiller à ce que les fonctionnaires participent pleinement au processus de transformation des services.

Pour réaliser la transformation de ses services, le gouvernement fédéral doit mobiliser tous les fonctionnaires, de manière à ce qu'ils s'engagent à en faire une réussite et à ce qu'ils participent activement à sa mise en œuvre.

Afin d'encourager un tel engagement, le gouvernement fédéral doit expliquer à ses employés la nécessité de transformer les services et les occasions que cela fournit de mieux servir la population du Canada. Le gouvernement doit s'assurer que la fonction publique a la capacité d'offrir les services d'une nouvelle façon et d'innover pour répondre à l'évolution des besoins des Canadiennes et des Canadiens. Il doit instaurer des mesures incitatives permettant d'améliorer l'efficacité de la prestation des services et de récompenser le succès dans la transformation des services.

Nous recommandons donc que l'initiative de la transformation des services :

- *comprenne, parmi ses grands objectifs, la revitalisation de la fonction publique en vue d'en faire une organisation innovatrice, axée sur le citoyen et dont les membres souscrivent*

à l'objectif de la transformation des services et ont la capacité d'améliorer continuellement la qualité et l'efficacité des services qu'ils offrent;

- *recense les obstacles à la réalisation de ces objectifs et prévoie toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que le gouvernement fédéral recrute, perfectionne, maintienne en poste et récompense les fonctionnaires ayant les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour transformer les services qu'ils offrent, que ce soit directement aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises du Canada, ainsi qu'aux non-Canadiens, ou à l'interne;*
- *mette sur pied un centre d'expertise en transformation des services afin de suivre les progrès que réalisent les ministères et les organismes du gouvernement et pour donner des conseils et de l'aide lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et des programmes qui visent la transformation des services.*

4. COMMUNICATION ET PROMOTION

Il est clair que la transformation des services incombe au gouvernement et à la fonction publique. Toutefois, la réussite de l'initiative dépend de la participation active et du soutien de quatre autres groupes d'intervenants, soit les députés, les citoyens, les entreprises et les médias du Canada.

Les responsables de l'initiative du gouvernement fédéral doivent s'assurer que ces groupes disposent de tous les renseignements nécessaires sur les défis et les occasions que présente la transformation des services et qu'ils peuvent contribuer à son succès. C'est le Premier ministre qui doit diriger cette initiative.

Nous recommandons donc que l'initiative de transformation des services, appuyée par une stratégie pangouvernementale de communication et de promotion, comprenne :

- *des plans de communication ciblés visant à faire en sorte que les députés, les citoyens, les entreprises et les médias du Canada connaissent les motifs de l'initiative de transformation des services, ses objectifs, sa portée et ses méthodes;*
- *un plan de promotion visant à faire en sorte que les clients du gouvernement fédéral, en particulier le grand public, soient encouragés à participer activement à l'initiative de transformation des services, grâce à des mesures incitatives favorisant l'adoption de voies de communication plus efficaces lorsque cela est possible;*
- *des mécanismes de communication bilatérale qui permettent aux parlementaires, aux citoyens et aux entreprises de formuler des commentaires sur l'initiative de transformation des services et de proposer des mesures qui aideront à améliorer la conception et la prestation des services du gouvernement fédéral.*

1 Introduction

Dans le discours du Trône de 1999, le gouvernement fédéral a annoncé son intention de devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet et il s'est fixé comme objectif *« d'être connu dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent »*.

Le Groupe conseil sur le Gouvernement en direct (GCGED) a été créé en septembre 2001 avec le mandat de fournir à la Présidente du Conseil du Trésor des avis sur un large éventail de questions liées à cet objectif.

Nous, les membres du Groupe conseil sur le GED, sommes issus de milieux professionnels différents, soit des secteurs universitaire, privé et bénévole et du secteur de la haute technologie, mais nous avons trois choses en commun :

- à quelques exceptions près, nous ne sommes pas des spécialistes de l'administration gouvernementale;
- cependant, bon nombre d'entre nous possédons une vaste expérience et une connaissance approfondie de la façon dont les organisations peuvent employer les technologies de l'information et des communications (TIC) pour modifier leurs pratiques afin d'offrir un meilleur service à leurs clients ou à leurs membres;
- peu importe nos perspectives, nous sommes tous passionnément engagés à aider le gouvernement fédéral à améliorer les services qu'il offre aux citoyens et aux entreprises du Canada.

Nous en sommes rapidement venus à la conclusion que l'initiative du GED ne consiste pas simplement à rendre les services du gouvernement fédéral accessibles en direct. Comme nous l'avons mentionné dans notre premier rapport d'avril 2002 :

> *« …nous avons été surpris par les énormes répercussions de ce projet tant en ce qui concerne les changements directs qui en découlent que son rôle de catalyseur dans l'apport de changements indirects beaucoup plus profonds. Parce que cette initiative consiste, en fait, à modifier la manière dont les Canadiens communiquent entre eux et avec le gouvernement, elle pourrait changer – et cela de façons très imprévisibles – les rapports fondamentaux sur lesquels repose notre société. […] Par conséquent, le gouvernement devra non seulement être restructuré, mais aussi repensé, pour qu'il s'adapte aux vagues de changement qui transformeront les rapports traditionnels au fur et à mesure que d'autres s'établiront et, tout aussi important, pour qu'il puisse les prévoir. »*

Ces vagues de changement proviennent de profondes transformations de la structure de notre économie et de notre société, qui sont en train de modifier les relations entre les citoyens canadiens ainsi que celles que le Canada entretient avec le reste du monde.

Tous les pays développés, y compris le Canada, passent actuellement d'une époque où leur économie était fondée sur les avantages tirés de leurs richesses naturelles exploitées par la production agricole, l'industrie primaire et les industries manufacturières à une époque où l'économie repose principalement sur l'acquisition et l'application du savoir en vue de promouvoir l'innovation et d'améliorer la productivité

et la compétitivité dans tous les secteurs économiques, particulièrement dans le secteur des services qui est en pleine expansion.

Ce sont surtout les technologies de l'information et des communications (TIC) et Internet qui ont permis la transition de l'ère agricole et industrielle à la nouvelle ère de l'information et du savoir. Les TIC, qui ont permis la création de nouveaux secteurs industriels et la transformation des structures existantes, ont contribué à éliminer les barrières traditionnelles entre les pays, les peuples et les cultures.

À l'instar d'autres organisations des secteurs privé et bénévole, le gouvernement doit se transformer pour répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens dans ce nouveau cadre. En s'accrochant aux structures et aux processus obscurs, lourds et excessivement hiérarchisés de l'ère industrielle, alors que le reste du monde adopte rapidement de nouvelles façons de travailler, de vivre et de communiquer qui se fondent sur des réseaux mondiaux produisant des résultats à une vitesse, une qualité, une portée et une échelle qui, auparavant, étaient inatteignables, voire inimaginables, le gouvernement perdra vite sa pertinence.

Renouveler le gouvernement pour l'adapter à cette nouvelle réalité est un défi complexe aux dimensions multiples qui fait actuellement l'objet de vastes analyses, discussions et débats. Cette démarche consiste à :

- faire participer davantage les citoyens aux processus de gouvernance, non seulement lors de campagnes électorales, mais tout au long du cycle de gouvernance, qui s'étend de l'élaboration des politiques à l'évaluation du rendement, en passant par la planification des programmes et la prestation des services;
- revitaliser le Parlement pour que les députés soient mieux informés des questions à étudier et qu'ils apportent une contribution plus efficace à l'élaboration des politiques et à la surveillance de l'administration;
- transformer les services gouvernementaux en s'engageant à adopter une approche axée sur l'utilisateur et à faire participer activement les parlementaires, les fonctionnaires et le grand public au processus de transformation des services;
- réformer les rouages du gouvernement afin de rendre les services internes plus efficaces;
- recruter, perfectionner et maintenir en poste les fonctionnaires ayant les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour faire de la fonction publique une organisation innovatrice axée sur les citoyens.

Certes, nous reconnaissons qu'il faut relever chacun de ces défis pour transformer l'ensemble du gouvernement, mais nous estimons que la façon la plus utile pour le Groupe conseil de contribuer au débat actuel sur le renouvellement du gouvernement consiste à faire porter son rapport et ses recommandations sur le domaine qu'il connaît le mieux, soit la transformation des services et les changements organisationnels que cela suppose.

Dans cette optique, nous avons accueilli favorablement la décision que le gouvernement fédéral a prise en 2002 d'intégrer ses initiatives du Gouvernement en direct et d'Amélioration des services en un seul centre de responsabilité, car cette intégration facilitera la réalisation d'une initiative véritablement axée sur les citoyens qui s'attachera à définir les besoins des Canadiennes et des Canadiens et à utiliser la technologie nécessaire pour y répondre.

Se brancher sur les Canadiennes et les Canadiens

Les discussions que le Groupe conseil a tenues au cours des deux dernières années avec différents ministres, la Dirigeante principale de l'information (DPI), d'autres hauts fonctionnaires et des experts indépendants, l'ont aidé à bien comprendre la complexité des défis que doit relever le gouvernement fédéral pour atteindre ses objectifs en matière de prestation électronique et d'amélioration des services.

À la lumière de notre expérience collective, nous estimons que, pour relever ces défis, le gouvernement fédéral doit être guidé par une vision convaincante, une autre manière de concevoir la prestation de services dans un monde que les technologies de l'information et des communications (TIC) sont en train de refaçonner, une vision qui explique la nécessité de transformer ces services afin de mieux servir les Canadiennes et les Canadiens maintenant et à l'avenir.

Dans notre deuxième rapport intitulé : *Transformer le gouvernement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes*, nous avons essayé de donner une idée générale de la vision que nous estimons nécessaire en déclarant que :

> *« Le Gouvernement en direct ne représente qu'une partie d'un enjeu beaucoup plus large – la transformation complète de la façon dont les gouvernements s'y prendront dorénavant pour offrir leurs services et leurs renseignements aux utilisateurs et pour structurer leurs propres rouages internes. »*

Le secret de la transformation des services, que ce soit dans le secteur public, privé ou bénévole, consiste à placer le client au premier plan puis à consacrer de la façon la plus efficace qui soit les ressources organisationnelles à l'identification des besoins de clients particuliers ou de groupes de clients en vue d'y répondre, tout en tirant le meilleur parti du potentiel transformateur des TIC.

Après la publication de notre deuxième rapport, nous avons eu l'occasion d'en discuter avec la Présidente du Conseil du Trésor, ses collègues du Cabinet, des mandataires du Parlement, des sous-ministres, ainsi que les dirigeants du GED de divers ministères et organismes gouvernementaux.

Nous avons constaté que ces interlocuteurs étaient tous intéressés à nous écouter et généralement réceptifs à nos recommandations. Toutefois, nous ne sommes pas convaincus d'avoir réussi à leur communiquer pleinement l'ampleur du défi auquel le gouvernement fédéral doit faire face, l'importance de réussir à le relever ni l'urgence de l'initiative gouvernementale de transformation des services.

Dans notre rapport final, nous avons donc décidé de ne pas aborder de nouvelles questions, mais plutôt d'approfondir les thèmes que nous avons examinés dans nos rapports antérieurs, en répondant aux questions suivantes :

- Une fois les services du gouvernement transformés, qu'est-ce qui aura changé pour les citoyens, les collectivités et les entreprises du Canada?
- Quels principaux défis la transformation des services pose-t-elle au gouvernement?
- Comment le gouvernement doit-il s'y prendre pour relever ces défis?

Les trois chapitres suivants portent respectivement sur chacune de ces questions.

II FAIRE AVANCER LES CHOSES : *une vision de la transformation des services*

A. AU-DELÀ DU GED : *monter la barre des services*

En 1999, le gouvernement fédéral s'est engagé à donner aux Canadiennes et aux Canadiens l'accès en direct à tous les services gouvernementaux à l'endroit et au moment qui leur conviennent. Cet engagement a établi les fondements de l'initiative du Gouvernement en direct.

Le gouvernement a affirmé son intention de réaliser son objectif au plus tard en 2005. En fait, bon nombre des principaux objectifs du GED ont déjà été atteints, et il y a tout lieu de croire que l'échéance fixée sera respectée. Mentionnons notamment :

- que tous les sites Web des ministères et des organismes gouvernementaux ont le même aspect et les mêmes fonctionnalités;
- qu'à partir du site Web du gouvernement du Canada (canada.gc.ca), on peut accéder en un seul clic à trois passerelles principales regroupant les services qu'offrent différents ministères et organismes aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises du Canada, ainsi qu'aux non-Canadiens;
- que dans chacune de ces trois passerelles, les services offerts par les différents ministères et organismes sont classés par clientèle cible (comme les Autochtones, les enfants, les personnes handicapées, les aînés, les jeunes) ou par sujet (information pour les consommateurs, culture, économie, santé, justice, impôt et taxes);
- que certains services transactionnels clés sont déjà offerts en direct (les Canadiennes et les Canadiens peuvent maintenant produire leur déclaration de revenus par voie électronique);
- qu'une voie de communication protégée a été aménagée afin d'assurer la protection des renseignements personnels des utilisateurs et la confidentialité des transactions financières et autres et que sa mise en œuvre à titre de plate-forme électronique commune sera terminée d'ici 2005;
- que, d'ici 2005, on offrira en direct 135 des services fédéraux transactionnels et d'information les plus souvent utilisés; de ce nombre, 88 services seront destinés aux citoyens du Canada, 39 aux entreprises canadiennes et 8 aux clients internationaux.

La population du Canada a bien accueilli les services offerts dans le cadre du GED. Une étude récente des Associés de recherche Ekos sur les Canadiens et la technologie révèle que, de plus en plus, les citoyens savent que le gouvernement utilise la technologie, trouvent que c'est une bonne idée et sont confiants à cet égard. Toujours selon cette étude, Internet est devenu sans l'ombre d'un doute le mode de communication avec le gouvernement le plus populaire après le

téléphone, et les sites Web deviennent rapidement, pour bien des citoyens, le point de départ de leurs démarches auprès du gouvernement fédéral.

Le GED est un bon début – mais il ne s'agit que de la première étape de la transformation des services.

Cette étude conclut également que le recours aux services du GED influe nettement sur la façon dont les citoyens perçoivent le gouvernement en général. Par exemple, les Canadiennes et les Canadiens qui ont rempli leur déclaration de revenus à l'aide d'IMPÔTNET ont une perception générale beaucoup plus positive de la prestation des services gouvernementaux que ceux et celles qui ont utilisé des méthodes plus traditionnelles.

Le deuxième rapport annuel sur le GED, *Gouvernement en direct 2003*, présente en détail les progrès réalisés par l'initiative et cite des exemples de réussites, notamment :

- Le Guichet emplois en direct est le plus grand réseau d'affichage d'emplois sur le Web destiné à la population canadienne. Il donne accès en tout temps à plus de 46 000 emplois et affiche jusqu'à 2 000 nouveaux débouchés chaque jour. On constate que 99 pour cent des Canadiennes et des Canadiens qui consultent les affiches le font sur Internet. En 2002, le site a été visité plus de 66 millions de fois.
- Au moment du lancement, on avait prédit que seulement 10 pour cent de tous les postes à combler seraient affichés électroniquement et ce, en dépit du fait que le service était gratuit pour les employeurs; en décembre 2002, on approchait les 60 pour cent.
- Le Service de placement électronique (SPE) permet aux chercheurs d'emplois et aux entreprises de se mettre en rapport les uns avec les autres. Le SPE utilise des listes de vérification électroniques pour jumeler emplois et candidats. Ces derniers doivent remplir en direct une liste de vérification, ce qui se fait rapidement et facilement, afin de promouvoir leurs compétences. Les entreprises utilisent ces descriptions de compétences, de formation et d'expérience pour trouver les candidats idéals. Actuellement, 150 000 employeurs et chercheurs d'emplois se sont inscrits au SPE; au moins le quart des inscrits y trouvent des offres d'emploi qui pourraient mener à un emploi.

Voici d'autres exemples de réussites du GED.

- Le service « Mon dossier » de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, qui offre un accès sûr aux relevés d'impôt et la possibilité pour les particuliers de mettre à jour leur déclaration de revenus a obtenu, en ce qui a trait à la satisfaction de la clientèle, une note de 87 % pour ses 100 000 premières visites.
- Depuis son lancement en été 2002, le site Assurance-emploi a traité 650 000 demandes.
- En mai 2003, le système du Relevé d'emploi (RE) sur le Web est entré en ligne. Jusqu'ici, plus de 49 000 transactions ont été effectuées avec succès.

Dans notre deuxième rapport, nous avons recommandé que le gouvernement fédéral s'inspire des réalisations des initiatives du GED et de l'Amélioration des services pour transformer ses services de manière à ce que :

- ceux-ci soient adaptés aux besoins réels des citoyens particuliers et des groupes de citoyens (services axés sur les citoyens);
- les ressources de tous les ministères et organismes gouvernementaux concernés des administrations fédérale, provinciales et municipales soient mises à contribution (approche pangouvernementale);
- les services soient disponibles par l'entremise d'un guichet unique accessible en direct, par téléphone, par la poste, en personne ou par diverses combinaisons – car, de plus en plus, les citoyens ont recours à divers modes pour communiquer avec le gouvernement – au choix de l'utilisateur (réseau de prestation multimodale de services multiples à guichet unique);
- le client ait accès à tous les renseignements relatifs à un service précis offert par ces différents modes et que la qualité des services soit uniforme, peu importe le mode choisi (réseau intégré de prestation de services).

Si ces écarts persistent, il sera de plus en plus difficile pour le gouvernement de répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens en matière de services.

Dans les sections qui suivent, nous préciserons davantage cette vision en décrivant ce que signifierait concrètement la transformation des services du gouvernement et ce qui distinguerait les services transformés de ceux qui existent actuellement.

B. LEÇONS TIRÉES D'AUTRES ORGANISATIONS

Bon nombre de Canadiennes et de Canadiens ont déjà fait l'expérience d'une transformation des services en traitant avec des organisations des secteurs privé et bénévole.

Si nous comparons les capacités et le rendement du gouvernement en matière de prestation de services et ceux de ces organisations, nous constatons que, pour chacune des dimensions importantes du service à la clientèle, il existe des écarts entre les services que le gouvernement fournit aux Canadiennes et aux Canadiens et les pratiques exemplaires des chefs de file en la matière au sein des secteurs privé et bénévole. Il en est ainsi, que l'on compare des facteurs comme la facilité d'accès à l'endroit et au moment qui conviennent au client, le mode de prestation, la personnalisation des services, la prévision des besoins, la rapidité d'exécution, le contrôle de la qualité, l'évaluation de la satisfaction du client ou le suivi « après-service ».

Nous reconnaissons que les fournisseurs de services du secteur public n'ont pas les mêmes objectifs que ceux du secteur privé, que leurs contraintes sont différentes et que les défis auxquels ils doivent faire face sont plus complexes à bien des égards. Néanmoins, nous croyons que le gouvernement peut tirer des leçons importantes de l'expérience des fournisseurs de services du secteur privé et d'autres organismes non gouvernementaux et les mettre en pratique en vue d'améliorer la prestation des services publics.

Dans le secteur privé, l'utilisation d'une approche axée sur la clientèle pour la conception, l'organisation, la gestion et la prestation de services a été facilitée par l'aménagement de réseaux électroniques qui intègrent harmonieusement les différentes étapes des processus de développement de produits et de prestation de services grâce au branchement dans un espace virtuel commun de toutes les personnes et fonctions qui interviennent dans la prestation d'un service, peu importe où elles se trouvent.

Comme le démontre l'encadré 1, beaucoup d'entreprises privées ont utilisé ces réseaux pour créer la sorte de réseau intégré de prestation multimodale de services multiples dont nous recommandions la création au gouvernement fédéral dans notre rapport précédent.

Nous estimons que le gouvernement aurait beaucoup à gagner en adoptant une approche semblable à l'égard de la prestation de services axés sur la clientèle, qui intègre les contributions des différents ministères et organismes afin de donner aux Canadiennes et aux Canadiens de meilleurs services à un coût moindre pour les contribuables.

L'encadré 2 décrit une occasion de ce genre, qu'une comparaison du fonctionnement des centres d'appels du gouvernement fédéral et des pratiques de pointe des secteurs public et privé à l'échelle mondiale a fait ressortir.

Les études de cas présentées dans les encadrés illustrent également le potentiel qu'offrent les réseaux intégrés pour améliorer grandement l'efficacité des services internes et, par conséquent, pour réduire les coûts et libérer des ressources qui permettront de répondre aux besoins des clients externes.

Une étude interne menée par le Secrétariat du Conseil du Trésor a révélé que d'importantes occasions s'offrent au gouvernement fédéral pour améliorer l'efficacité de ses activités grâce à la mise en place de plates-formes des TIC et de normes communes relatives à la gestion de l'information, ce qui permettrait d'amorcer une rationalisation des applications liées aux services en matière de finances, de matériel, de ressources humaines, de logistique ou autres dans les ministères et les organismes. L'encadré 3 résume les résultats de cette étude.

Encadré 1 : Transformation organisationnelle : *le cas d'IBM*

Entre 1992 et 2001, IBM a procédé à une transformation radicale qui prévoyait la centralisation des fonctions réparties et la mise en place de services communs pour toutes les unités de travail.

Ainsi, le nombre de centres de données financières est passé de 68 à 8, les applications clés de 145 à 55 et la période de fermeture des livres de 18 à 7 jours.

Les dépenses de ce secteur opérationnel, qui étaient de 2,1 milliards de dollars, ou 3,2 % des revenus, ont chuté à 1,5 milliard de dollars, ou 1,5 % des revenus. L'entreprise, qui comptait 128 DPI dans les unités et les secteurs géographiques, n'en a plus qu'un seul. Le nombre de centres de données hôtes est passé de 155 à 11, le nombre de centres d'hébergement de sites Web de 80 à 7, et le nombre total d'applications de 16 000 à 5 200.

Source : IBM Canada

Dans la section suivante, nous présentons une série de scénarios hypothétiques élaborés dans le cadre des initiatives Gouvernement en-direct et Amélioration des services pour illustrer ce qui serait différent si les services gouvernementaux étaient véritablement transformés.

En présentant ces scénarios, nous n'oublions pas que le gouvernement fédéral offre toutes sortes de services et que les défis et les contraintes varient grandement d'un secteur de services à un autre. Par exemple, s'il peut être relativement facile de transformer les services d'information, il en va tout autrement dans le cas des services transactionnels, surtout ceux qui comportent l'échange d'argent ou de renseignements personnels. Les difficultés sont encore plus grandes lorsque la transformation vise l'élaboration de politiques, l'application de lois et de règlements et le règlement des différends.

Encadré 2 : Centres d'appels du gouvernement fédéral : *une possibilité de transformation des services?*

Une étude interne menée en 2001 auprès de 24 ministères et organismes du gouvernement fédéral a révélé que ces derniers exploitaient 130 centres d'appels, comptant 5 000 postes de travail et employant jusqu'à 6 000 agents lors de périodes de pointe, au coût total de 180 millions $ par année.

Selon l'étude, il n'y avait aucune uniformité dans le mode de fonctionnement de ces centres d'appels où les normes de services variaient grandement.

Par la suite, une société d'experts-conseils indépendante a examiné les conclusions de l'étude et a comparé les activités des centres d'appels du gouvernement fédéral et les pratiques de pointe des secteurs public et privé à l'échelle mondiale. Les auteurs de l'étude ont conclu qu'il était nécessaire d'améliorer l'intégration technologique, la formation ainsi que la gestion des effectifs et de trouver des façons d'accroître l'efficacité, notamment par la fusion bien ciblée de petits centres.

Source: Secrétariat du Conseil du Trésor

Encadré 3 : Économies possibles au titre des services internes

SERVICE	COÛT (en milliards de dollars)	AVANTAGES POSSIBLES	ÉCONOMIES ANNUELLES POSSIBLES (en millions de dollars)	ÉCONOMIES POSSIBLES (en %)
Informatique répartie	1,9	• ID des fonctionnaires • Durabilité • Bureau d'aide commun • Plus grande disponibilité	200-300	10-15
Informatique de milieu de gamme	3,0	• Sécurité • Achats optimisés • Gestion des biens	50-100	17-33
Télécomm. et services de cybergouvernement	0,7	• Sécurité • Services de portail • Maturité du processus (centres d'intégration)	50-150	7-21
Services administratifs communs (RH, finances, matériel)	2,0	• Économies • Durabilité • Maturité du processus • Souplesse organisationnelle et stratégique	300-400	15-20

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

C. SCÉNARIOS DE TRANSFORMATION DES SERVICES

Scénario de la personne âgée

Le scénario

Louise, 65 ans, enseignante qui vient de prendre sa retraite et qui utilisait Internet au travail, souhaite faire du bénévolat. En outre, elle prend soin de sa mère et détient une procuration qui l'autorise à s'occuper des finances, de la santé et des soins personnels de sa mère.

Et si...

une gamme complète de services personnalisés, harmonisés et intergouvernementaux était offerte aux personnes âgées, soit en direct, en personne ou par téléphone, de manière que, selon le mode de prestation choisi, il soit alors facile :

d'accéder au portail des aînés à canada.gc.ca

- pour recevoir en direct une carte à l'occasion de son 65e anniversaire, mentionnant que ses prestations du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse seront déposées dans son compte bancaire et lui demandant de confirmer son numéro de compte et le nom du bénéficiaire qu'elle a désigné;
- pour déterminer les effets de la diminution de ses revenus sur les prestations tenant compte du revenu, telles que le Supplément de revenu garanti, le crédit pour la Taxe sur les produits et services, l'évaluation relative au logement subventionné et le crédit d'impôt foncier;
- pour s'adresser en tout temps à un agent d'information et de référence pour obtenir des précisions;

de composer le 1-800 O Canada pour accéder aux renseignements sur le profil de sa mère en se faisant aider par un agent de prestation de services en direct :

- pour prendre rendez-vous avec un fournisseur de soins à domicile provincial;
- pour réserver une place dans un véhicule municipal de transport adapté pour aller chez le médecin;

de se rendre à un bureau de Service Canada :

- pour prendre contact avec un service d'échange offert aux personnes qui souhaitent faire du bénévolat dans leur collectivité;
- pour rencontrer toutes les semaines un groupe d'entraide pour les personnes qui donnent des soins à leurs parents âgés.

Scénario de l'immigrant qualifié

Le scénario

Ende, 32 ans, titulaire d'un doctorat en informatique, qui a travaillé sept ans dans une entreprise multinationale, souhaite immigrer au Canada.

Et si...

lorsque Ende téléphone à l'ambassade du Canada dans son pays pour s'informer des possibilités de carrière au Canada, des conditions d'admission et de l'acceptation éventuelle de ses diplômes et de ses références par des employeurs canadiens,

- sa demande de renseignements était acheminée vers un centre d'appels où un agent du service à la clientèle créerait un profil électronique et lui donnerait un numéro d'identification;
- il se rendait ensuite au portail des immigrants à canada.gc.ca pour obtenir des renseignements sur les possibilités d'emploi dans son domaine et sur les exigences concernant l'immigration et la certification professionnelle, de même que des renseignements sur le déménagement et la vie au Canada;
- après avoir consulté ces renseignements, il remplissait le questionnaire du calculateur de points en direct, qui confirmerait qu'il est admissible à l'immigration au Canada et qui expédierait automatiquement à son compte de courrier électronique des formulaires d'immigration qu'Ende remplirait avant de les retourner accompagnés d'un paiement électronique.

Par la suite, l'agent du service à la clientèle qui lui a été assigné l'appellerait pour le remercier de s'intéresser à immigrer au Canada, pour lui expliquer la marche à suivre et pour répondre à d'autres questions.

Ende recevrait régulièrement des courriers électroniques lui donnant une mise à jour sur l'état de sa demande d'immigration. Si sa demande était acceptée et qu'il vivait au Canada deux ans, il recevrait automatiquement une demande de citoyenneté canadienne.

Scénario des bénévoles

Le scénario

Ken, un mordu du canot, et Marie, une bénévole de longue date, ont décidé d'organiser des courses de canots dragons pour recueillir des fonds destinés à un organisme s'occupant des sans-abri.

Et si...

lorsque Marie découvre que Dragons illimités, le groupe de bénévoles qui organise la course, n'a pas de statut juridique, elle consultait le portail des bénévoles canadiens au site canada.gc.ca et, en un seul clic, elle obtenait les formulaires pour constituer le groupe en un organisme à but non lucratif et l'inscrire auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) afin d'obtenir le statut d'organisme exempté d'impôt.

Marie remplirait et transmettrait par voie électronique les formulaires et recevrait immédiatement la confirmation de l'inscription. À partir du même groupe de services en direct, elle présenterait une demande de fonds aux gouvernements fédéral et provincial. Dans une semaine, au plus tard, la somme requise pour couvrir une partie des frais de l'événement serait déposée par voie électronique dans le compte bancaire ouvert récemment par l'organisme.

Pendant ce temps, Ken se serait rendu sur le site de la ville hôte pour réserver des installations pour les courses de canots dragons à la marina municipale. Au cours de la même session, il demanderait un permis pour vendre de la bière pendant l'événement, qu'il obtiendrait sur-le-champ. Il payerait en direct ces services à l'aide de sa carte de crédit et inscrirait une note électronique lui rappelant de se faire rembourser.

De retour au portail des bénévoles du site canada.gc.ca, Ken trouverait de nombreux renseignements qui l'aideraient à organiser l'événement, notamment des conseils sur l'organisation des déplacements pour les équipes provenant d'autres provinces, les reçus aux fins de l'impôt pour les entreprises et les personnes qui commanditent l'événement et les mesures visant la satisfaction des exigences en matière de sécurité nautique, ainsi qu'un lien vers le site de la Croix-Rouge, qui donne des renseignements sur l'organisation des services de premiers soins lors de l'événement.

D. POURSUIVRE LA TRANSFORMATION DES SERVICES

La transformation des services qu'il offre aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises du Canada ainsi qu'aux non-Canadiens présentera un immense défi au gouvernement fédéral qui dépense chaque année près de 40 % du produit intérieur brut (PIB) du Canada.

D'après notre expérience, le gouvernement fédéral ne réussira pas à transformer ses services sans un leadership fort aux échelons supérieurs du gouvernement et de la fonction publique. Bien que nous reconnaissions que l'échelle, la portée et la complexité des activités du gouvernement sont très différentes de celles des entreprises privées ou des organismes de bienfaisance, nous estimons cependant qu'en raison de ces différences, il est indispensable que l'initiative de transformation des services se fonde sur un leadership, une gestion et une gouvernance centralisés et, idéalement, que ce soit le Premier ministre qui porte le flambeau.

De toute évidence, la transformation des services nécessitera de grands changements aux structures organisationnelles et aux processus de travail de la fonction publique. Elle exigera également de nouvelles connaissances, compétences et habiletés de la part des fonctionnaires, et il faudra tout mettre en œuvre pour recruter, perfectionner et maintenir en poste les employés qui ont les aptitudes nécessaires pour transformer les services. De surcroît, cette transformation nécessitera un changement de culture radical au sein de la fonction publique afin que celle-ci devienne une organisation davantage axée sur l'identification des besoins de ses « clients », soit les citoyens, les collectivités et les entreprises du Canada ainsi que les non-Canadiens, et sur la réponse à ces besoins, et favorise, reconnaisse et récompense l'innovation.

Pour réaliser la transformation de ses services, le gouvernement fédéral doit mobiliser tous les fonctionnaires, de manière à ce qu'ils s'engagent à en faire une réussite et à ce qu'ils participent activement à sa mise en œuvre. Afin d'encourager un tel engagement, le gouvernement fédéral doit expliquer à ses employés la nécessité de transformer les services et les occasions que cela fournit de mieux servir la population du Canada. Le gouvernement doit s'assurer que la fonction publique a la capacité d'offrir les services d'une nouvelle façon et d'innover pour répondre à l'évolution des besoins des Canadiennes et des Canadiens. Il doit entretenir un dialogue continu avec les employés de première ligne, rester à leur écoute et, à la lumière de leur expérience, modifier sa stratégie globale de transformation des services. Il doit instaurer des mesures incitatives permettant d'améliorer l'efficacité de la prestation des services et de récompenser le succès dans la transformation des services.

La transformation de la fonction publique fédérale présente un défi de taille, mais le moment est propice pour l'entreprendre. Selon une estimation récente du Forum des politiques publiques, jusqu'à 20 % des fonctionnaires prendront leur retraite au cours des prochaines années. Cela posera incontestablement des problèmes en raison de la perte de la mémoire institutionnelle qui en résultera vraisemblablement. Toutefois, puisqu'une bonne partie de cette mémoire concerne les méthodes traditionnelles de prestation de services gouvernementaux, la « relève de la garde » à venir présente une occasion idéale d'apporter du sang neuf à la fonction publique grâce au recrutement

de jeunes qui sont ouverts aux nouvelles manières de faire les choses et qui sont, dans de nombreux cas, déjà habitués à ces pratiques. Le gouvernement ne doit pas rater l'occasion de faire le lien entre le changement de génération et la transformation de ses services.

Il est clair que la transformation des services incombe au gouvernement et à la fonction publique. Toutefois, la réussite de l'initiative dépend de la participation active et du soutien de quatre autres groupes d'intervenants, soit les députés, les citoyens, les entreprises et les médias. Le gouvernement fédéral doit s'assurer que ces groupes disposent de tous les renseignements nécessaires sur les défis et les occasions que présente la transformation des services et qu'ils peuvent contribuer à son évolution et à sa mise en œuvre.

La mobilisation de ces intervenants nécessitera une stratégie professionnelle pangouvernementale de communications et de promotion. C'est le champion de la transformation des services qui devrait diriger cette stratégie. Celle-ci devrait se fonder sur des recherches rigoureuses concernant les intérêts, les besoins, les motivations et les comportements des utilisateurs des services gouvernementaux. Elle devrait cerner des créneaux clés et cibler les besoins des clients en vue de leur offrir des services sur mesure. Enfin, il faut, dans le cadre de la stratégie, établir des objectifs mesurables, suivre le rendement et les progrès et rajuster le tir en fonction de l'expérience acquise.

III PRINCIPAUX DÉFIS : *pourquoi le gouvernement doit se transformer*

Même s'il s'agit d'une tâche immense et difficile, la transformation des services est la seule option viable.

Ou bien...

Le gouvernement fédéral transforme ses services, améliorant ainsi l'efficacité de ses activités et fournissant des services de meilleure qualité conçus pour répondre aux besoins en évolution rapide des citoyens, des collectivités et des entreprises du Canada. Le Canada sera alors reconnu à l'échelle internationale comme un chef de file en matière de services et sera en mesure de livrer une concurrence efficace en vue d'attirer des travailleurs immigrants qualifiés et des nouveaux investissements.

Ou...

Si le gouvernement fédéral ne transforme pas ses services, ceux-ci se détérioreront en raison de la demande accrue qui découle des tendances démographiques, économiques et sociales actuelles. Cette détérioration privera les citoyens, les collectivités et les entreprises du Canada des avantages dont ils ont besoin pour assurer leur prospérité et freinera la compétitivité du Canada sur les marchés internationaux.

Dans la présente section, nous nous pencherons sur la nécessité de transformer les services en abordant les quatre grands défis suivants :

- Réagir à l'augmentation de la demande et à l'évolution des besoins attribuables aux tendances démographiques, économiques et sociales, tout en maintenant un cadre financier sain.
- Intégrer les services de différents ministères et organismes afin d'éliminer les chevauchements, de simplifier les exigences et d'offrir les services aux citoyens comme si ces services provenaient d'une seule organisation.
- Maintenir et renforcer les fondements de la prospérité à long terme du Canada face à une concurrence internationale grandissante.
- Rétablir la pertinence du gouvernement aux yeux des citoyens.

A. RÉAGIR À L'ACCROISSEMENT DE LA DEMANDE ET À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES CITOYENS EN MATIÈRE DE SERVICES

La principale raison pour laquelle les services gouvernementaux doivent être transformés se ramène à la nécessité de mieux répondre aux besoins des citoyens, des collectivités, des entreprises et des organisations bénévoles du Canada, ainsi qu'aux besoins des non-Canadiens que le Canada intéresse comme pays à visiter ou comme endroit pour faire des affaires, étudier ou s'établir.

Si le gouvernement fédéral maintient le statu quo, il ne pourra pas réagir à l'augmentation de la demande ni à l'évolution des besoins en matière de services qui seront engendrées, à court, à moyen et à long terme, par les forces économiques et sociales qui agissent dans chacun de ces différents créneaux de service.

Voici quelques exemples de tendances et répercussions majeures.

Le vieillissement de la population

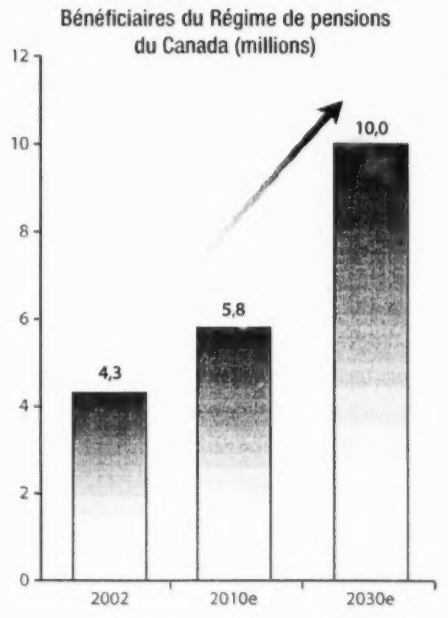
- On s'attend à ce que le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus soit deux fois plus élevé, passant de près de 4 millions en 2000 à presque 8 millions d'ici 2026. En 2051, le nombre de personnes âgées pourrait se situer entre 9 et 10 millions et représenter près du quart de la population.
- La proportion des personnes en âge de travailler par rapport aux personnes âgées, qui s'établit actuellement à cinq pour un, diminuera pour atteindre trois pour un seulement d'ici 2026.
- Ces tendances démontrent clairement que la demande pour ce qui concerne les pensions, la sécurité de la vieillesse, les soins de santé et les autres services gouvernementaux augmentera considérablement en même temps que le bassin des ressources humaines et financières disponibles pour la prestation de ces services diminuera.

Sans transformation, le gouvernement ne sera pas en mesure de répondre à la demande de services.

Exigences accrues en matière de compétences

- De 1991 à 2001, le nombre de personnes au sein de la population active a augmenté de près de 10 %, passant à 15,6 millions.
- Près de la moitié de cette croissance était attribuable aux professions hautement qualifiées, qui exigent habituellement un diplôme universitaire.
- Par contre, le quart seulement de la croissance était attribuable aux professions peu qualifiées requérant habituellement un diplôme d'études secondaires et moins.

Encadré 4 : Conséquences du vieillissement de la population



Source : Statistique Canada

- En 2001, 15 % de la population active se situait à 10 ans de l'âge de la retraite. D'ici 2011, avec le grand nombre de départs à la retraite de la génération du baby-boom, certaines professions pourraient se trouver en situation de pénurie.
- Le Canada fait de plus en plus appel à l'immigration pour combler ses besoins en matière de compétences et de savoir. Entre 1991 et 2001, les immigrants constituaient près de 70 % de la croissance de la population active.

Ces tendances démontrent clairement qu'il y aura une augmentation de la demande de services gouvernementaux pour appuyer les étudiants, accroître les compétences

dans tous les secteurs de l'économie, intégrer les immigrants à la population active et aider les personnes provisoirement sans travail, surtout celles qui ne possèdent pas les compétences nécessaires pour obtenir les emplois disponibles.

DRHC estime répondre à environ 50 millions d'appels téléphoniques par année et ne serait pas en mesure de répondre à environ 30 millions d'autres appels, malgré toutes les ressources mises à sa disposition.

Si les services ne sont pas transformés de façon à susciter une augmentation importante de la productivité de la population active afin de compenser le rapport décroissant entre les travailleurs et les personnes dépendantes, les effets du vieillissement de la population s'aggraveront, et le Canada aura beaucoup de difficulté à maintenir la place qu'il occupe dans l'économie du savoir.

Les répercussions de ces tendances et l'urgence de transformer les services deviennent évidentes lorsqu'on examine la situation de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), le ministère fédéral qui offre bon nombre des services les plus souvent utilisés par les personnes âgées, les étudiants et les travailleurs.

DRHC a un budget important – environ 70 milliards de dollars dont 95 % sont payés directement aux Canadiennes et aux Canadiens par l'entremise du Régime de pensions du Canada, de l'Assurance-emploi et d'autres programmes. De plus, comme l'indique l'encadré 5, le Ministère a une charge de travail énorme et une imposante infrastructure pour la prestation de services en personne et au téléphone.

Encadré 5 : Demande et offre de service à DRHC

DRHC traite chaque année :

- 100 millions de transactions pour le paiement de prestations de retraite;
- 25 millions de déclarations de quinzaine d'assurance-emploi dont 45 % sont présentées sur papier et transmises par la poste;
- 8 millions de relevés d'emploi présentés par les employeurs – en trois exemplaires;
- 2,8 millions de demandes de prestations d'assurance-emploi;
- 500 000 demandes d'inscription à la Sécurité de la vieillesse;
- 485 000 demandes d'inscription au Régime de pensions du Canada;
- 400 000 prêts étudiants.

Plus de 25 000 employés de DRHC fournissent des services aux clients dans 320 centres de ressources humaines du Canada, 229 bureaux de Service Canada, plus de 120 centres de traitement et 26 centres d'appels. Le Ministère utilise actuellement 1 200 différents numéros 1-800.

Source : Développement des ressources humaines Canada

Si l'un des ministères les plus grands et les mieux pourvus du gouvernement fédéral ne peut répondre qu'à 60 % de ses appels au niveau actuel de la demande, qu'arrivera-t-il lorsque la demande augmentera au cours des années et des décennies à venir?

Comme l'indique l'exemple si éloquent de DRHC, les services gouvernementaux dont les Canadiennes et les Canadiens ont besoin sont appelés à se détériorer sous les pressions démographiques, économiques et sociales – à moins qu'ils ne soient transformés.

Ces pressions font également ressortir la nécessité de transformer les services que le gouvernement offre au secteur bénévole.

Ce secteur joue un rôle très important en contribuant à répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens. Plus de 900 000 personnes travaillent contre rémunération dans ce secteur et elles utilisent souvent les services du Gouvernement en direct. En outre, selon Statistique Canada, plus du quart de la population fait du bénévolat et a effectué un peu plus d'un milliard d'heures de travail en 2000. Cela équivaut à 549 000 emplois supplémentaires permanents à temps plein. Par ailleurs, plus de 90 % des Canadiennes et des Canadiens âgés de 15 ans et plus ont fait des dons en argent à des organisations bénévoles, ce qui représente une contribution totale d'environ 5 milliards de dollars.

Le secteur bénévole comprend différents types d'organisations, notamment des organismes de bienfaisance enregistrés et des organisations sans but lucratif dont le nombre croît rapidement. Les organisations bénévoles œuvrent dans un grand nombre de secteurs. Certaines offrent de l'aide sociale et d'autres organisent des activités culturelles et récréatives. Enfin, certaines organisations participent à des activités de gouvernance à tous les niveaux, de la scène locale à la scène internationale.

Bon nombre d'organisations bénévoles travaillent en partenariat avec les ministères et organismes du gouvernement et sont financées en tout ou en partie pour leur participation à la prestation de services publics.

Un sondage récent réalisé auprès des organisations bénévoles de l'Ontario a révélé que ces dernières ont souffert des mesures de réduction des dépenses prises par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux au cours des années 90.

L'étude a révélé que l'argent n'était pas le seul problème. Ainsi, de nombreuses organisations ont indiqué qu'elles avaient moins de rapports avec des représentants gouvernementaux et que leurs relations avec la plupart des bailleurs de fonds fédéraux et provinciaux se sont détériorées au cours des dernières années. Ces relations, qui ont toujours été fondées sur le partenariat et le dialogue, se sont nettement affaiblies. Les organisations ont maintenant l'impression de travailler dans le noir sans bien comprendre de quelle façon les nouvelles politiques gouvernementales sont élaborées et s'appliquent à leurs activités. Cela nuit grandement à leur capacité de concevoir de nouveaux programmes et de planifier à long terme.

Les organisations bénévoles ont besoin d'être mieux informées par le gouvernement, mais elles ont aussi des exigences très pratiques. À titre d'exemple, un service de garde parascolaire logé dans un centre communautaire peut s'occuper de plusieurs enfants ayant des besoins spéciaux, dont certains utilisent peut-être des fauteuils roulants ou des marchettes. Si le centre était situé dans un vieil immeuble, il pourrait être nécessaire de le réaménager pour le rendre accessible. Le coordonnateur du centre devrait pouvoir naviguer dans le portail du secteur bénévole du site canada.gc.ca pour y trouver les programmes gouvernementaux qui pourraient l'aider à assumer les coûts des réparations nécessaires.

Comme nous l'avons mentionné ailleurs dans le présent rapport, le gouvernement fédéral a réalisé des progrès importants dans la définition des besoins des citoyens

et des entreprises canadiennes et des non-Canadiens en matière de services. Il a jeté les fondements de la transformation des services qu'il offre à ces groupes de clients. Nous lui demandons instamment d'en faire autant pour les collectivités du secteur bénévole.

B. UNIR NOS FORCES POUR SERVIR LES CANADIENNES ET LES CANADIENS

La capacité du gouvernement de réagir à l'accroissement de la demande de services nous préoccupe, mais les possibilités de chevauchement, de double emploi et de décalage entre les services offerts par les différents ordres de gouvernement nous inquiètent aussi.

D'après notre expérience, les citoyens canadiens veulent des services de qualité qui leur permettent d'obtenir ce dont ils ont besoin en utilisant efficacement leurs ressources personnelles, en particulier leur temps, ainsi que les ressources des contribuables qui financent la prestation des services publics. Dans certains cas, les citoyens ne savent pas de quel ordre de gouvernement relève tel ou tel service et ne s'intéressent pas non plus aux questions intergouvernementales qui influent sur la prestation du service en question. Ils veulent tout simplement recevoir le service.

La plupart des entreprises canadiennes connaissent bien la répartition des responsabilités entre les ministères et organismes en ce qui concerne leurs activités.

Encadré 6 : Une histoire de poisson surgelé

Un distributeur de fruits de mer situé à Gatineau au Québec approvisionne des restaurants et des épiceries de la région de la capitale nationale. Il vend également au détail à des clients qui se rendent à son entrepôt. En tant que distributeur, il peut couper le poisson en portions pour les restaurateurs qui achètent en gros ou pour les clients qui achètent au détail, mais il doit obtenir un permis d'usine de transformation du poisson pour offrir le même service aux épiceries.

Les permis des usines de transformation du poisson sont émis par les provinces, mais les inspections et la réglementation découlent de la législation fédérale appliquée par l'Agence canadienne d'inspection des aliments. Pour obtenir un permis du gouvernement du Québec, le demandeur doit prouver qu'il existe une demande pour des services qui ne sont pas offerts par ses concurrents détenteurs d'un permis. La façon de répondre à cette exigence semble assez vague et soumise à un « certain pouvoir discrétionnaire d'ordre bureaucratique ou politique ».

De plus, les règlements fédéraux et provinciaux sont incompatibles, et la jurisprudence (qui semble le facteur déterminant) n'établit pas clairement lesquels ont préséance. Ainsi, en vertu de la réglementation fédérale, le poisson surgelé doit être gardé à une température de -18 °C, alors que la loi provinciale exige une température de -23 °C . L'exigence provinciale entraîne des coûts importants aux plans de l'environnement et de la consommation d'énergie que les concurrents directs du distributeur en Ontario n'ont pas à payer.

Étant donné qu'après dix mois de recherches et de consultations avec les bureaucraties provinciale et fédérale, le distributeur ne savait toujours pas quel règlement s'appliquait à ses produits vendus aux épiceries, le distributeur a décidé d'abandonner et de s'excuser auprès de ses clients. Il a cependant eu du mal à leur expliquer pourquoi il ne pouvait pas leur vendre les mêmes portions qu'aux restaurants et aux clients au détail.

Source : Systemscope Scenarios for Business Gateway (documentation d'un cas réel)

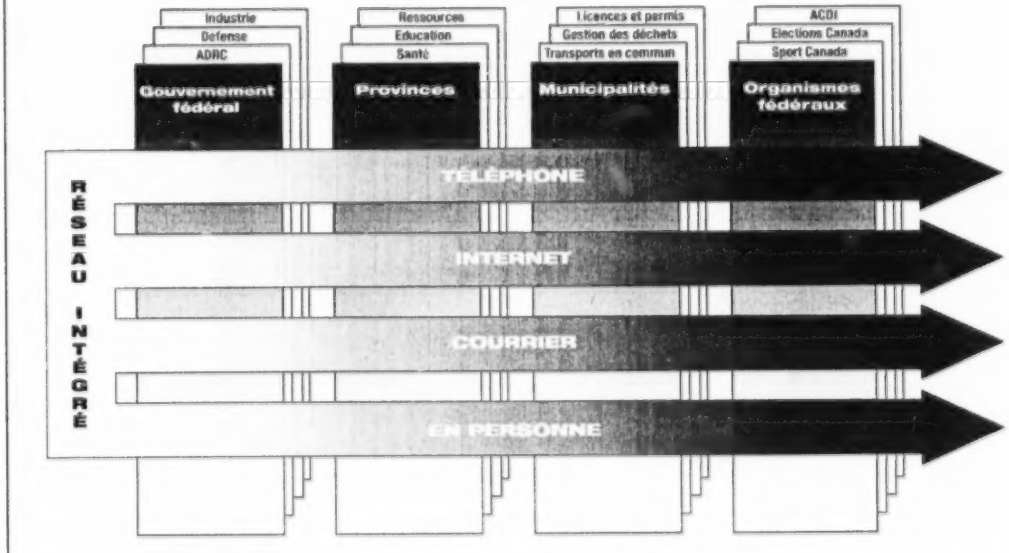
Elles se préoccupent davantage du nombre de règles et de règlements qui les touchent, en particulier lorsqu'il y a des incohérences ou des contradictions entre les exigences des ministères et organismes appartenant à un même gouvernement, ou entre les différents ordres de gouvernement.

Bon nombre d'entre nous connaissons les interminables conflits qui ont opposé les ordres de gouvernement au sujet de la couleur de la margarine ou des exigences s'appliquant au commerce de la bière. Ces conflits ont touché les activités d'entreprises assez importantes. Mais les règlements contradictoires peuvent aussi avoir des effets négatifs sur les petites entreprises, comme le démontre bien l'exemple de l'encadré 6.

L'époque où il était possible d'établir des distinctions relativement claires entre les responsabilités des différents ordres de gouvernement est révolue depuis longtemps. Aujourd'hui plus que jamais, la création d'un environnement économique et social où les Canadiennes et les Canadiens peuvent continuer à prospérer nécessite un effort global bien coordonné de la part de tous les ordres de gouvernement.

À notre avis, l'approche pangouvernementale axée sur la clientèle que nous avons recommandée au gouvernement fédéral devrait s'étendre progressivement aux autres ordres de gouvernement, de sorte que les ressources publiques soient utilisées le plus efficacement possible.

Encadré 7 : Un modèle pour la transformation pangouvernementale des services



L'évolution des besoins des citoyens et des entreprises du Canada, illustrée par ces exemples, ainsi que les contraintes qui détermineront vraisemblablement la capacité gouvernementale de répondre à ces besoins aujourd'hui et à l'avenir, constituent un argument convaincant en faveur de la transformation des services gouvernementaux. Il faut axer ces derniers sur les besoins des différentes clientèles et les offrir dans le cadre d'une approche pangouvernementale qui transcende les cloisonnements ministériels et intergouvernementaux, comme l'illustre l'encadré 7.

C. POSER LES JALONS DE LA PROSPÉRITÉ À LONG TERME

Le bien-fondé de la transformation des services gouvernementaux saute aux yeux si nous examinons l'interaction entre les besoins des citoyens et les services offerts.

Les arguments en faveur de la transformation des services sont encore plus probants lorsque l'on examine les efforts que le gouvernement doit déployer non seulement pour répondre aux besoins des citoyens et des entreprises, mais aussi pour créer un climat favorable à la croissance de l'économie canadienne et à l'amélioration du bien-être collectif dans les décennies à venir.

Les changements survenus dans les méthodes de conception, de gestion et de prestation des services du secteur privé et d'autres organismes non gouvernementaux ne sont qu'une manifestation des répercussions profondes que le passage de l'ère industrielle à celle du savoir a suscitées dans le monde entier.

La montée de l'économie du savoir réseautée à l'échelle mondiale et les changements sociaux qui ont découlé de cette transition ont des ramifications très importantes pour les fournisseurs de services gouvernementaux :

- La capacité d'acquérir, de produire, de communiquer et d'utiliser des informations et des connaissances étant devenue un facteur de production important dans tous les secteurs économiques, le potentiel économique et social d'un pays est de plus en plus tributaire de sa capacité de cultiver ces dispositions parmi ses citoyens et de créer un climat favorable à l'utilisation des informations et du savoir pour promouvoir l'innovation dans les domaines économique et social. Au Canada, comme dans d'autres pays développés, les services gouvernementaux jouent un rôle essentiel dans le développement et l'utilisation pratique des capacités humaines.
- Parce que les nombreux obstacles qui entravaient le déplacement des travailleurs hautement qualifiés vers d'autres pays ont été réduits ou éliminés grâce à la mondialisation, la qualité des services gouvernementaux devient un facteur déterminant de la compétitivité économique d'un pays. Autrement dit, des services gouvernementaux qui favorisent une qualité de vie supérieure et un climat des affaires attrayant sont devenus les principaux facteurs de l'avantage concurrentiel.

Tout comme le Canada, d'autres pays développés ont fait le rapprochement entre l'amélioration des services gouvernementaux et la compétitivité à l'échelle mondiale en cette ère de l'information et du savoir. Tous les pays membres de l'OCDE et les dirigeants des pays en développement, sans exception, ont mis en œuvre des programmes semblables de prestation électronique des services gouvernementaux.

Alors, où se situe le Canada par rapport à tout cela?

Depuis plusieurs années, le Canada est reconnu comme chef de file dans le domaine du cybergouvernement. Il a été classé premier dans le monde dans les trois

derniers rapports annuels de la société internationale d'experts-conseils Accenture. Dans son rapport pour l'année en cours, Accenture estime que le Canada est le seul pays qui soit prêt à entreprendre le processus de transformation des services. L'encadré 8 illustre la place qu'occupe le Canada, selon Accenture, dans le domaine du gouvernement électronique.

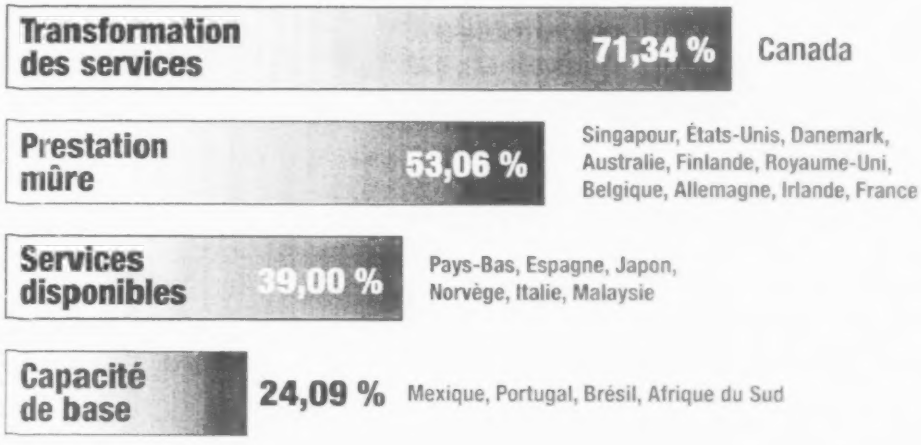
Bien qu'il soit gratifiant d'être considéré un chef de file à l'échelle mondiale, ce n'est pas là le but de la transformation des services. Il s'agit plutôt de mieux répondre aux besoins de la population canadienne, aujourd'hui et à l'avenir.

La transformation des services gouvernementaux procurera des avantages à long terme au Canada en aidant les entreprises et les entrepreneurs canadiens à développer des produits et des services innovateurs, tout en contribuant à accroître l'efficacité et la productivité de tous les secteurs économiques. En présentant le Canada comme un pays novateur où la main-d'œuvre est hautement qualifiée, où le climat des affaires est attrayant et où la qualité de vie est supérieure, cette transformation contribuera à jeter les bases d'une croissance et d'une prospérité soutenues à l'ère de l'information.

La richesse générée par une économie productive et concurrentielle à l'échelle mondiale est de plus en plus le produit d'une société qui reconnaît et valorise la contribution de tous ses membres, qui respecte leurs droits et leurs libertés fondamentales, qui investit dans le développement de leurs capacités particulières et qui partage équitablement le fruit de leurs efforts.

Encadré 8 : Position du Canada au chapitre du cybergouvernement

Cote de maturité globale en matière de cybergouvernement – 2003



Source : Accenture – les pourcentages reflètent la cote moyenne des pays de chaque catégorie.

En humanisant les services gouvernementaux et en les adaptant aux besoins des différents groupes, et des différentes personnes qui composent ces groupes, l'initiative de transformation proposée dans le présent rapport contribuera à améliorer le bien-être de la société canadienne.

D. RENFORCER LA PERTINENCE DU GOUVERNEMENT

Si l'on examine le rapport avantages-coûts de la transformation des services, nous estimons qu'il importe aussi de prendre en considération le prix que les citoyens et les entreprises, ainsi que le Canada dans son ensemble, devront payer si le gouvernement n'entreprend pas la transformation des services que nous avons proposée.

Le gouvernement perdra sa pertinence aux yeux de la population canadienne s'il ne se transforme pas.

Nous ne croyons nullement que le gouvernement disparaîtra du jour au lendemain s'il ne transforme pas ses services. Il survivra certes, mais, sans la transformation proposée, il freinera de plus en plus la croissance économique et le développement social du pays, au lieu de jouer un rôle clé dans notre vie nationale et d'apporter un soutien essentiel pour l'atteinte de nos objectifs individuels et collectifs. Ce sera le « prix à payer » pour obtenir des services et être citoyen canadien.

La question de la pertinence du gouvernement est revenue maintes et maintes fois au cours de notre examen du bien-fondé de la transformation des services :

- Comment le gouvernement peut-il conserver sa pertinence s'il est incapable de prévoir l'évolution des besoins des Canadiennes et des Canadiens en matière de services et d'y répondre d'une façon ordonnée, décloisonnée et efficace, sans gaspiller leur temps ni les entraîner dans un dédale administratif?
- Comment le gouvernement peut-il conserver sa pertinence s'il ne peut pas concurrencer d'autres pays en fournissant des services qui favorisent et soutiennent la capacité des Canadiennes et des Canadiens et en créant un climat économique et social qui les encourage à atteindre leur plein potentiel?

Des preuves inquiétantes montrent que la pertinence du gouvernement diminue aux yeux des Canadiennes et des Canadiens. La baisse de la participation électorale et le cynisme grandissant à l'endroit des institutions gouvernementales témoignent de cette tendance. Cette situation est particulièrement troublante, parce que ce sont surtout les jeunes qui se désintéressent des processus politiques et gouvernementaux et qui délaissent les structures établies pour chercher d'autres formes d'engagement social. Cela signifie que le segment de la population qui est le mieux préparé pour diriger une initiative de transformation des services centrée sur la technologie est celui qui est le moins intéressé à y participer.

Ce sentiment de non-pertinence qui prend de l'ampleur peut être attribué à un phénomène que l'on nomme le « déficit démocratique », à savoir l'impression que les citoyens ordinaires du Canada et leurs représentants élus ne sont ni entendus ni écoutés par le gouvernement et la bureaucratie. Or, combler le déficit démocratique et réaliser la transformation des services sont deux entreprises très différentes. En effet, le premier comporte, entre autres, la revitalisation du rôle des députés, la recherche de nouvelles façons de faire participer

les citoyens aux processus d'élaboration de politiques et l'assurance que les parlementaires et les citoyens ont accès à l'information dont ils ont besoin pour participer efficacement à la vie publique.

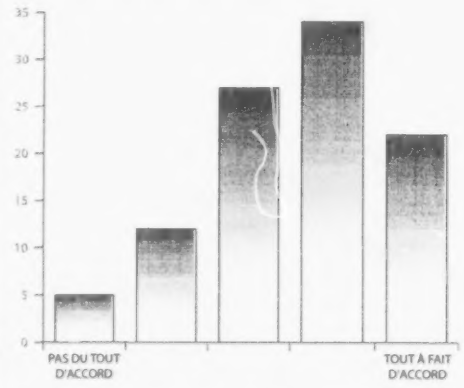
Bien que l'élimination du « déficit démocratique » soit un défi très différent de celui de la transformation des services gouvernementaux, les deux sont manifestement liés. Si les Canadiennes et les Canadiens estiment qu'ils ne peuvent pas faire grand chose pour améliorer la qualité des services gouvernementaux en participant au processus démocratique ou à l'élaboration des politiques, ils trouveront probablement de plus en plus que le gouvernement n'a plus sa raison d'être.

En revanche, comme le représentent les encadrés 9 et 10, il est encourageant de constater que le niveau de satisfaction des Canadiennes et des Canadiens à l'égard du gouvernement dans son ensemble augmente lorsqu'on améliore la prestation des services, en particulier lorsque ces derniers sont offerts en direct.

La raison la plus importante et la plus convaincante de procéder à la transformation de la prestation des services gouvernementaux est qu'elle contribuera au renouvellement de la pertinence du gouvernement en le mettant en contact avec les besoins et les attentes des Canadiennes et des Canadiens.

Encadré 9 : Qualité du service

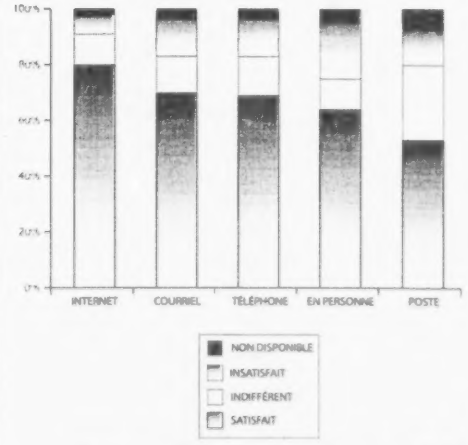
« L'opinion que j'ai du gouvernement est, dans une grande mesure, influencée par la qualité des services qu'il offre. »



Source : Les citoyens d'abord 3, Janvier 2003

Encadré 10 : Satisfaction à l'égard du gouvernement

Satisfaction à l'égard des contacts récents
Par mode de prestation



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor, Août 2003

IV Poursuivre la transformation des services : *conclusions et recommandations*

Dans notre deuxième rapport, nous avions fait état des quatre principaux défis auxquels le gouvernement fédéral devra faire face pour réaliser la transformation des services :

- concevoir des mécanismes efficaces pour orienter, régir et gérer la transformation des services;
- déterminer, en termes organisationnels, humains et financiers, la portée et l'ampleur de la transformation des services et élaborer des stratégies en vue d'accélérer le rythme des changements dans les différents secteurs de services;
- faire participer pleinement la fonction publique à l'initiative de transformation des services;
- s'assurer d'instaurer un dialogue fructueux avec les parlementaires, les citoyens, les entreprises et les médias.

Notre message principal, c'est que le gouvernement fédéral doit s'engager à adopter une approche axée sur les citoyens et à transformer en toute priorité ses activités actuelles en un réseau intégré de prestation multimodale de services multiples fondé sur le décloisonnement des programmes, des ministères et des ordres de gouvernement.

En raison de son ampleur et de sa portée, la transformation des services que nous proposons occasionnera des dépenses importantes si l'on veut obtenir les avantages qui en découlent. Toutefois, d'après notre expérience de la transformation des services dans d'autres secteurs, nous sommes convaincus que le rendement de l'investissement requis sera important. Nous prévoyons que l'efficacité et l'efficience des services du gouvernement s'en trouveront améliorées et que ce rendement s'accroîtra à mesure que nous progresserons vers le moyen et le long terme.

Pour réaliser la transformation des services, nous recommandons ce qui suit :

1 : LEADERSHIP, GESTION ET GOUVERNANCE

Le Premier ministre devrait :

- *assumer la responsabilité de diriger l'initiative de transformation des services du gouvernement fédéral ou la confier au vice-premier ministre;*
- *veiller à ce que cette responsabilité inclue le pouvoir de planifier, réaffecter, contrôler et surveiller l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles de prestation des services dans tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral;*
- *demander à un organisme central de la fonction publique d'appuyer tous les aspects de l'initiative de transformation des services;*
- *faire en sorte que les objectifs de transformation des services soient inclus dans les contrats de gestion annuels des sous-ministres et que le greffier du Conseil privé les tienne responsables de la réalisation de ces objectifs;*
- *veiller à ce que les objectifs de transformation des services fassent l'objet de rapports au Parlement et à ce que ce dernier dispose des moyens nécessaires pour tenir le gouvernement dans son ensemble, et, le cas échéant, certains ministres, responsables de la réalisation de ces objectifs.*

2 : STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

Le gouvernement fédéral devrait :

- *examiner les responsabilités et ressources actuelles en matière de prestation de services publics et internes de tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral par rapport aux besoins de ses différents groupes de clients;*
- *élaborer un plan à long terme pour transformer les services internes et publics du gouvernement fédéral au cours des 5 à 10 prochaines années en rationalisant les responsabilités, en réorganisant les activités et en réaffectant les ressources entre les ministères et organismes qui contribuent à répondre aux besoins de chacun de ces groupes clients, en vue d'abattre les barrières qui existent entre les ministères et les organismes;*
- *dans le cadre de ce plan, définir les domaines de services prioritaires où la transformation apportera aux Canadiennes et aux Canadiens les avantages les plus intéressants, en permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services du gouvernement fédéral;*
- *élaborer une approche commune à l'égard de la transformation des services, fondée sur une plate-forme technique commune que tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral utiliseraient dans tous les secteurs de service;*
- *dans le cadre de cette approche commune, faire en sorte que tous les services du gouvernement fédéral soient offerts au moyen d'un guichet unique accessible en direct, par téléphone, en personne ou par la poste et que les clients aient accès à la même information présentant un niveau de qualité comparable, quel que soit le mode de prestation choisi;*

- *valider cette approche commune grâce à des projets pilotes de transformation des services;*
- *surveiller la mise en œuvre du plan de transformation des services et affecter de nouvelles ressources au besoin pour transformer les services dans les domaines hautement prioritaires.*

3 : MOBILISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'initiative de la transformation des services devrait :

- *comprendre, parmi ses grands objectifs, la revitalisation de la fonction publique en vue d'en faire une organisation innovatrice, axée sur le citoyen et dont les membres souscrivent à l'objectif de la transformation des services et ont la capacité d'améliorer continuellement la qualité et l'efficacité des services qu'ils offrent;*
- *recenser les obstacles à la réalisation de ces objectifs et prévoir toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que le gouvernement fédéral recrute, perfectionne, maintienne en poste et récompense les fonctionnaires ayant les connaissances, les compétences et les habiletés nécessaires pour transformer les services qu'ils offrent, que ce soit directement aux citoyens, aux collectivités et aux entreprises du Canada, ainsi qu'aux non-Canadiens, ou à l'interne;*
- *mettre sur pied un centre d'expertise en transformation des services afin de suivre les progrès que réalisent les ministères et les organismes du gouvernement et pour donner des conseils et de l'aide lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et des programmes qui visent la transformation des services.*

4 : COMMUNICATION ET PROMOTION

L'initiative de transformation des services, appuyée par une stratégie pangouvernementale de communication et de promotion, devrait comprendre :

- *des plans de communication ciblés visant à faire en sorte que les députés, les citoyens, les entreprises et les médias du Canada connaissent les motifs de l'initiative de transformation des services, ses objectifs, sa portée et ses méthodes;*
- *un plan de promotion visant à faire en sorte que les clients du gouvernement fédéral, en particulier le grand public, soient encouragés à participer activement à l'initiative de transformation des services, grâce à des mesures incitatives favorisant l'adoption de voies de communication plus efficaces lorsque cela est possible;*
- *des mécanismes de communication bilatérale qui permettent aux parlementaires, aux citoyens et aux entreprises de formuler des commentaires sur l'initiative de transformation des services et de proposer des mesures qui aideront à améliorer la conception et la prestation des services du gouvernement fédéral.*